



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh na využití objektu Starého zámku

Proposition for the Usage of Chateau in Studenka

Student: Daniela Polehlová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Wozniaková Zuzana, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Daniela Polehlová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: **Návrh na využití zámku ve Studénce**  
**Proposition for the Usage of Chateau in Studenka**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska ekonomického využití objektu
  3. Popis objektu návrhu
  4. Návrh na využití objektu
  5. Shrnutí a závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří, Lenka ŠVECOVÁ a kol. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.  
PRIDE, William M. *Business*. 12th ed. Eagan, MN: CL-South Western, 2012. ISBN 978-113-3595-854.  
SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhořová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval(a) samostatně. Přílohy, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil(a).

V Ostravě dne 25. dubna 2014

*Daniela Prohalová*  
.....

podpis

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Teoreticko-metodologická východiska ekonomického využití objektu.....</b>	<b>6</b>
2.1	Podnikatelský plán a jeho struktura dle českých i zahraničních autorů .....	6
2.2	Finanční plán .....	10
2.3	Analýza konkurence – Porterova analýza 5 konkurenčních sil .....	14
2.4	Marketingový mix – 4P .....	16
2.5	Vícekritériální hodnocení variant .....	18
2.6	SWOT analýza.....	21
<b>3</b>	<b>Popis objektu návrhu.....</b>	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>Návrh na využití objektu.....</b>	<b>27</b>
4.1	Popis podnikatelské příležitosti .....	27
4.2	Vymezení cílů vlastníka a nájemce .....	31
4.3	Determinace potenciálních trhů.....	32
4.4	Analýza konkurence .....	35
4.4.1	Konkurence .....	35
4.4.3	Kupující .....	44
4.4.4	Potenciální noví konkurenti .....	45
4.4.5	Dodavatele klíčových vstupů .....	45
4.5	Marketingová a obchodní strategie.....	45
4.6	Realizační projektový plán .....	50
4.7	Finanční plán .....	50

4.8	Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu .....	54
<b>5</b>	<b>Shrnutí a závěr .....</b>	<b>58</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>60</b>
	<b>Seznam zkratek .....</b>	<b>63</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	
	<b>Přílohy</b>	

# 1 Úvod

Podnikatelský plán je startem pro každé podnikání. Zpracování tohoto plánu usnadní podnikateli či společnosti překonat mnoho úskalí, která mohou v průběhu podnikání nastat. Je spousta struktur, jak by měl podnikatelský plán vypadat, a také je spousta důvodů, proč tento plán sestavit. Jedním z nich může být žádost o úvěr, kdy banka podnikatelský plán vyžaduje. Podnikatelský plán může být sestaven před začátkem podnikání nebo v průběhu např. jako marketingový plán.

**Cílem** této diplomové práce je navrhnout využití zámku ve Studénce. K sepsání tohoto návrhu bude využito struktury podnikatelského plánu, podle zvoleného autora.

V rámci diplomové práce bylo jednáno s majitelem objektu, kterým je město Studénka a také s organizací Příroda kolem nás, o.p.s., která by ráda využila těchto prostor a tím rozšířila působení své činnosti.

Diplomová práce se bude skládat ze čtyř základních částí. **První část** bude věnována teoretické oblasti. V té dojde k popisu podnikatelského plánu, jak od českých, tak zahraničních autorů. Dále budou v teoretické oblasti popsány metody, které napomohou sestavit podnikatelský plán. Mezi metody patří finanční plán, SWOT analýza, analýza konkurence – Porterova analýza 5 konkurenčních sil, vícekritériální hodnocení variant a marketingový mix – 4P. **Druhá část** bude zaměřena na popis objektu. V této části bude popsán současný stav objektu, jeho dostupnost a historie. **Třetí část** bude představovat konkrétní znění podnikatelského plánu. Součástí plánu bude popis podnikatelské příležitosti, cílů, potenciálního trhu, konkurence, marketingové a obchodní strategie, realizačního projektového plánu, finančního plánu a hlavních předpokladů úspěšnosti projektu. Podnikatelský plán bude vytvořen právě pro organizaci Příroda kolem nás, o.p.s. Poslední, **čtvrtá část**, bude zahrnovat shrnutí a závěr. Tedy na základě podnikatelského plánu, zohlednění SWOT analýzy a finančního plánu bude uvedeno, zda by se tento plán měl zrealizovat či nikoliv.

## **2 Teoreticko-metodologická východiska ekonomického využití objektu**

V rámci teoretické části diplomové práce zde budou uvedeny metody, které budou použity pro splnění cíle této práce. Hlavní pozornost bude zaměřena na podnikatelský plán. Struktura podnikatelského plánu bude popsána z pohledu více autorů, a to jak českých, tak zahraničních. Mezi další metody, které budou v této části podrobněji prozkoumány, patří finanční plán, SWOT analýza, analýza konkurence – porterova analýza 5 konkurenčních sil, vícekritériální hodnocení variant a marketingový mix – 4P.

### **2.1 Podnikatelský plán a jeho struktura dle českých i zahraničních autorů**

Podnikatelský plán je písemný dokument. Popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní faktory, které souvisí se založením a fungováním v období, na které se plán sestavuje. Plán musí obsahovat poslání firmy, dlouhodobé a krátkodobé cíle firmy a strategii směřující k dosažení cílů (Veber, 2008).

Důvodů, proč tvořit podnikatelský plán, je mnoho. Můžeme mezi ně zařadit například potřebu získat chybějící finanční prostředky, najít společníka, informovat své obchodní partnery nebo zaměstnance apod. Hlavním důvodem pro tvorbu podnikatelského plánu je zjistit celkovou potřebu finančních prostředků, potřebu cizích zdrojů a jejich zhodnocení. Díky plánu můžeme také snáze nalézt potřebného investora. Napoví to také tvůrci plánu, který si ujasní jednotlivé kroky, které musí učinit. Mezi tyto kroky patří, jak oslovit zákazníky, na jakých trzích bude působit, jak silná je konkurence, jak se odlišit od případné konkurence, kolik bude potřebovat zaměstnanců, zda bude mít postačující výrobní kapacitu i pro případ rostoucí poptávky (Srpová, 2011).

Obsah podnikatelského plánu není přesně stanoven. Investor nebo banka mohou mít jiné požadavky na strukturu a rozsah podnikatelského plánu. V dnešní době mnohem častěji investoři požadují podnikatelský plán zpracovat do prezentace. Je to přehlednější a výstižné. Naopak je tomu u bank, ty mohou vedle podnikatelského plánu požadovat další potřebné dokumenty a informace (Srpová, 2011).

Podle zahraničního autora Pride (2012) je podnikatelský plán formální přehled všech podnikatelských cílů, důvody proč má být těchto cílů dosaženo a plán, jak těchto cílů



dosáhnout. Podnikatelský plán může také zahrnovat informace o společnosti nebo týmu lidí, kteří se podílí na dosažení jednotlivých cílů společnosti. Business plán může být také zaměřen na změny ve vnímání a branding jednoho zákazníka nebo většího okruhu lidí.

### Struktura podnikatelského plánu podle Srpové

Srpová (2011, s. 14) ve své knize uvádí tuto strukturu podnikatelského plánu, která bude níže rozepsána:

- |                                      |                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. titulní list,                     | 8. analýza konkurence,                |
| 2. obsah,                            | 9. marketingová a obchodní strategie, |
| 3. úvod, účel a pozice dokumentu,    | 10. realizační projektový plán,       |
| 4. shrnutí,                          | 11. finanční plán,                    |
| 5. popis podnikatelské příležitosti, | 12. hlavní předpoklady úspěšnosti     |
| 6. cíle podniku a vlastníků,         | projektu, rizika projektu,            |
| 7. potenciální trhy,                 | 13. přílohy.                          |

**Titulní list** sděluje název a logo firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelů, datum založení apod. **Obsah** zde slouží pro orientaci v dokumentu. V případě, že obsah schází, může dojít ke zbytečnému rozladění čtenáře, pokud chce v plánu rychle vyhledat konkrétní informaci. **Úvod**, jak již z pravidla bývá, se řadí na začátek podnikatelského plánu, aby nedošlo k nedorozumění mezi autorem a čtenářem ohledně účelu předloženého podnikatelského plánu, podrobnosti, úplnosti apod. **Shrnutí** je chápáno jako zhuštěný popis toho, co je na následujících stránkách zpracováno podrobněji, např. jaké produkty budou poskytnuty, proč jsou tyto produkty lepší než jiné, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda, komentář k trhu a tržním trendům, klíčové osobnosti a finanční informace. V části **popis podnikatelské příležitosti** bude objasněno, v čem je podnikatelská příležitost, např. nalezení mezery na trhu, objevení nového technického principu aj. Podrobně bude popsán produkt, konkurenční výhody produktu a užitek produktu pro zákazníka. Pomocí definování **cílů podniku a vlastníků** přesvědčíme čtenáře o schopnosti úspěšně realizovat předložený podnikatelský projekt. Investoři, kteří poskytují kapitál, se domnívají, že o úspěchu či neúspěchu firmy rozhoduje především vedení. Cíly by měly být SMART, tzn. specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované. Je důležité najít správný **potenciální trh**. Trh, kde bude zájem o nové produkty. V této části se provádí analýza oboru a trhu, pomocí ní je prokázána existence těchto potenciálních trhů. Analýza se zabývá velikostí trhu, oborovou výnosností, překážkami vstupu na trh a zákazníky. V podnikatelském

plánu budou uvedeny informace o celkovém a cílovém trhu. V této části bude také zvolen segment trhu. Pro ověření správnosti se používají kritéria jako je velikost segmentu, růst segmentu, možnost vymezit se vůči konkurenčním produktům, dosažitelnost zákazníků, shoda produktu a potřeby zákazníků a síla konkurence. Prvním krokem **analýzy konkurence** bude určení všech firem, které představují konkurenci. Jedná se o firmy, které působí na stejných cílových trzích a prodávají ty samé nebo podobné produkty. Existují také firmy, které dnes konkurenty nejsou, ale v budoucnu budou, jedná se o potencionální konkurenty. V případě velkého počtu konkurentů je postup následující. Dochází k rozdělení konkurentů na hlavní a vedlejší. Hlavní konkurenti hrají na trhu velmi významnou roli a budou ji hrát i nadále. **Marketingová a obchodní strategie** se skládá z marketingové strategie, produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace. **Realizační projektový plán** představuje časový harmonogram všech činností a jejich dodavatelské zajištěnosti. **Finanční plán** přemění předcházející části podnikatelského plánu do číselné podoby. Ukazuje reálnost záměru z ekonomického hlediska. Patří zde plánování výnosů a příjmů, nákladů a výdajů a finanční výkazy. Závěrečnou částí podnikatelského záměru jsou **hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu**. Provádí se zde SWOT analýza, analýza rizik a opatření ke snížení rizika (Srpová, 2011).

### **Struktura podnikatelského plánu podle Fotra**

Další zajímavé členění podnikatelského záměru je uvedeno v knize Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Autor této knihy Fotr (2005, s. 305) tvrdí, že „*výsledky technicko-ekonomických studií projektů, investiční program firmy a její finanční plán poskytují základní informační vstupy pro zpracování podnikatelského záměru projektu, resp. skupiny projektů, které hodlá firma realizovat.*“ Podnikatelský záměr by měl obsahovat následující základní části:

1. realizační resumé,
2. charakteristiku firmy a jejích cílů,
3. organizaci řízení a manažerský tým,
4. přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie,
5. shrnutí a závěry,
6. přílohy.

**Realizační resumé** by mělo obsahovat kontaktní informace firmy, charakteristiku produktu nebo služby, která je náplní projektu, popis trhu, na kterém se chce firma uplatnit,

distribuční cesty, které hodlá využít k dosažení trhu. Dále také strategické zaměření firmy na období následujících 3 až 5 let, včetně jejích dlouhodobých cílů, zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy, a to ve vztahu k danému projektu, a také by měl obsahovat finanční aspekty zahrnující zisk, potřebný kapitál apod. v následujících 5 letech. Druhou částí podnikatelského záměru je **charakteristika firmy a jejích cílů**. Cílem této části je vystihnout minulost firmy, její přítomnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií. Důležité je zaměřit se na historii firmy, a to od jejího založení, poskytnout výsledky podnikatelské činnosti, způsob financování a dosažené výsledky. Tato část je také věnována podrobnému popisu charakteristik produktu nebo služby, která je náplní projektu. Specifikovat její výzkum a vývoj, dobu životnosti, výhody plynoucí pro uživatele, jedinečné rysy, srovnání těchto rysů s konkurencí apod. Druhá část je zakončena strategickými cíli, kterých se firma snaží realizací daného projektu dosáhnout. V části **organizační řízení a manažerský tým** by mělo být popsáno organizační schéma s jasným vymezením pravomoci a odpovědnosti jednotlivých manažerů, charakteristika klíčových vedoucích pracovníků, politika odměňování, vymezení dlouhodobých záměrů a cílů, stanovení klíčových řídicích pozic a základní přístup k řízení firmy. Kvalita řízení patří mezi nejdůležitější faktory, které poskytovatelé kapitálu zvažují, a často je jedním z prvních posuzovaných aspektů. Důležitost kvality řízení plyne z preference investorů, jelikož investoři preferují průměrný nebo horší produkt zajišťovaný prvotřídním manažerským týmem před prvotřídním produktem s průměrným týmem. Další, čtvrtou částí je **přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu**, která obsahuje základní výsledky a závěry technicko-ekonomické studie. Technicko-ekonomická studie se štěpí na detailní rozpracování technických, ekonomických, finančních, manažerských aj. aspektů projektu. Tato studie by měla přinést veškeré podstatné informace, které ústí do rozhodnutí o přijetí a realizaci tohoto projektu, či jeho zamítnutí. Studie by měla obsahovat analýzu trhu a marketingovou strategii, popis technologie a velikost výrobní jednotky, materiálové vstupy a energii, umístění výrobní jednotky, pracovní síly (lidské zdroje), organizaci a řízení, finanční analýzu a hodnocení, analýzu rizik a plán realizace. Závěrečná část podnikatelského záměru by měla obsahovat **shrnutí** základních aspektů, rozvedených v jednotlivých oddílech tohoto záměru a časový plán realizace projektu (Fotr, 2005).

Fotr (2005) ve své knize také uvádí **požadavky** na podnikatelský záměr. Záměr by měl být stručný a přehledný, jednoduchý a nezacházet do technických a technologických detailů, demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele (zákazníky), orientovat se na

budoucnost, být co nejvěrohodnější a realistický, nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, nebýt však ani příliš pesimistický, nezakrývat slabá místa a rizika projektu, upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu, prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky, prokázat jak získat zpět vynaložený kapitál a být zpracován kvalitně i po formální stránce. Ovšem ani vysoká kvalita podnikatelského záměru nezaručuje úspěch projektu, neboť jde stále o rizikový projekt.

### Struktura podnikatelského plánu podle Khera

Zahraniční autor Khera (2008) tvrdí, že strategie je závislá na individuálních cílech. Členění podnikatelského plánu podle tohoto autora je shrnuto do 9 bodů. První část je věnována **profilu společnosti**. Zde je popisováno poslání podniku, průběh podnikání a důvody proč tuto činnost provozovat. Bod dvě je zaměřen na **cíle**, a to jak cíle krátkodobé tak i dlouhodobé. Dalším bodem je **definice prodeje**. V rámci tohoto bodu bude provedena analýza zákazníků. Kdo bude náš zákazník, jaké jsou potřeby zákazníků apod. Po analýze zákazníků následuje **analýza konkurence**. Žádný plán nemůže být dokončen, pokud neznáme konkurenci na trhu. Pátým bodem je **marketingová strategie**. Zde autor apeluje na tvůrce podnikatelského plánu, aby vybral strategii, která pasuje na jeho podnik, jeho produkt nebo službu. Každá společnost může používat jinou strategii. Volba strategie se odvíjí od druhu produktu nebo služby. Důležité je strategii kompletně definovat, aby v budoucnu mohlo dojít k jejímu zhodnocení a případným změnám. Podstatné je zaměřit se také na **kvalifikaci zaměstnanců**. Zde jsou definovány znalosti, dovednosti každého vrcholového manažera. Následujícím bodem je **finanční plán**. V tomto úseku je stanovena finanční náročnost na projekt, finanční prostředky potřebné k zajištění provozu, odhady zisku, jak bude tento zisk vynaložen na růst společnosti apod. Je důležité použít reálná data, kterých může být dosaženo. Osmým bodem je celkové **shrnutí** podnikatelského plánu, ve kterém jsou definovány jeho podstatné informace. Shrnutí by mělo být stručné a výstižné. Aby byl podnikatelský plán kompletní, je potřeba doložit veškeré podklady potvrzující informace podnikatelského plánu. Tyto podklady jsou shromážděny v **přílohách**.

## 2.2 Finanční plán

Tato část bude věnována finančnímu plánu z pohledu českých i zahraničních autorů a také metodám hodnocení projektu. Jedna z metod bude použita v rámci praktické části této diplomové práce.

Finanční plán podniku je specifickou částí podnikatelského záměru. Plán se z pravidla formuluje na běžný obchodní rok, který je rozdělen do jednotlivých měsíců, s výhledem na další jeden až tři roky. Výsledkem finančního plánu je potřeba nebo přebytek finančních prostředků v jednotlivých měsících obchodního roku. Na základě plánu podnik může s dostatečným předstihem podstoupit příslušné kroky k zajištění potřebného kapitálu nebo naopak plánovat rozvojové investice či jiné použití finančních přebytků. Mezi základní **tři efektivní finanční požadavky** plánování patří prognózování, nalezení optimálního finančního plánu a aktualizace finančního plánu. Při sestavování finančního plánu je také potřeba soustředit se na kroky konkurence (Kislingerová, 2010).

Z hlediska času se plány rozlišují na podrobný a hrubý. Podrobný finanční plán použijeme v případě, že se jedná o roční a kratší časový horizont, neboť se pracuje s relativně jistými informacemi. Pro dlouhodobé plány na více let se používá hrubé plánování, které by mělo obsahovat:

- analýzu finanční situace,
- plán tržeb,
- plán cash flow,
- plánovanou rozvahu,
- investiční rozpočet,
- rozpočet externího financování,
- plán nákladů a výnosu.

Dlouhodobé plánování má typický horizont 5 let. Některé firmy se dívají dopředu na 10 a více let. Slouží k realizaci podnikatelského záměru. Dlouhodobé finanční plánování musí explicitně reagovat na fáze životního cyklu podniku. Dlouhodobé cíle podniku zajišťují dlouhodobé finanční plány, jedná se především o rozpočet finančních zdrojů a potřeb. Propočty dlouhodobé kapitálové potřeby zahrnují založení podniku, rozšíření kapacit či restrukturalizace podniku (Kislingerová, 2010).

Krátkodobý finanční plán, který zajišťuje splnění dlouhodobého finančního plánu, obsahuje:

- plánování výnosů,
- nákladů a zisku,
- roční plán cash flow,

- plánování aktiv a pasiv,
- rozpočty peněžních příjmů a výdajů.

Krátkodobý plán se sestavuje obvykle na dobu 12 měsíců. Firma potřebuje vědět, že má dostatek hotovosti pro zaplacení účtů. Cílem krátkodobého plánování je zabezpečit krátkodobé vnější finanční zdroje (Kislingerová, 2010).

Zahraniční autor McGraw-Hill (2003) tvrdí, že finanční plánování je proces řízení financí tak, aby bylo dosaženo finančního uspokojení. Každá společnost má jedinečnou finanční situaci, a tedy každý finanční plán musí být stanoven důkladně na základě konkrétních specifik dané společnosti. Komplexní finanční plán může zvýšit kvalitu finanční situace a zvýšit ekonomickou úroveň tak, že sníží míru nejistoty o budoucích potřebách a zdrojích. K výhodám finančního plánování patří zvýšení efektivity při získávání, spotřebě a ochraně finančních zdrojů v určitém časovém období, na které je stanoven finanční plán. Důsledkem plánování společnosti získává větší kontrolu nad svými zdroji, a předchází tak vzniku možných ztrát. Co nejpřesněji odhadnutá budoucí finanční situace (zahrnující budoucí náklady, výnosy apod.), tím je dosaženo vyššího uspokojení stanovených finančních cílů. Autor vymezil šest kroků, jak vytvořit finanční plán:

1. určit aktuální finanční situaci,
2. definovat finanční cíle,
3. stanovit alternativy postupů,
4. vyhodnotit jednotlivé alternativy postupů,
5. vytvořit a implementovat finanční plán,
6. vyhodnotit a provést případnou revizi finančního plánu.

V rámci prvního kroku je potřeba určit současnou **finanční situaci** s ohledem na příjmy a výdaje společnosti. Sestavit aktuální seznam aktiv a pasiv společnosti, který určuje základ pro finanční plánování. Nyní dochází k **definování finančních cílů**, které je nutno pravidelně analyzovat, zda jsou tyto cíle dodržovány. Stanovení cílů je velmi důležité pro finanční plánování. Ke splnění stanovených cílů, je potřeba mít **určen postup**, jak těchto cílů dosáhnout. Dostatečné množství alternativ je důležité pro provedení správných rozhodnutí. Tyto alternativy je potřeba **vyhodnotit**, s přihlédnutím k situaci společnosti, k jejím finančním možnostem apod. Vyskytují se zde také náklady obětovaných příležitostí, čili to čeho se vzdám ve prospěch jiné varianty. Je také nutné hodnotit rizika plynoucí z jednotlivých alternativ. Nejistota úspěchu nebo neúspěchu je součástí každého rozhodnutí. Nejlepší

způsob, jak vyhodnotit riziko, je mít shromážděno velké množství informací na základě zkušeností a zkušeností ostatních pracovníků. Nyní dochází k **vytvoření a implementaci finančního plánu**. Způsob, jak dosáhnout stanovených cílů, je již určen. Stanoví se cash flow pro následující období, také se určí, jak bude nakládáno se ziskem. Posledním krokem je **vyhodnotit a provést případnou revizi finančního plánu**. Jelikož je finanční plán dynamický proces, je potřeba jeho vývoj pravidelně hodnotit a kontrolovat. V případě, že dojde ke změně ekonomických, sociálních či personálních faktorů, které ovlivňují finanční plán, je potřeba se těmto změnám přizpůsobit.

### Metody hodnocení projektu

Níže budou popsány metody hodnocení projektu, mezi které patří čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, doba úhrady a index ziskovosti. Hlavní pozornost bude věnována metodě čistá současná hodnota, která bude použita v praktické části v rámci finančního plánu.

**Čistá současná hodnota (NPV)** projektu představuje rozdíl mezi současnou hodnotou všech budoucích peněžních příjmů z projektu a současnou hodnotou výdajů vynaložených na investiční projekt.

$$NPV = \sum_{t=1}^T FCF_t(1 + R)^{-t} - JKV \quad (2.1)$$

t	životnost projektu	R	náklad kapitálu
FCF <sub>t</sub>	volné peněžní toky	JKV	jednorázové kapitálové výdaje

V případě, že hodnota NPV je kladná, bude projekt realizován. V případě, že se jedná o zápornou hodnotu, projekt bude zamítnut. Výhodou tohoto projektu je skutečnost, že se vychází z finančních toků, je respektován faktor času, náklad kapitálu může být měněn v času a vlastnost aditivity. Nevýhodou je možnost umělého nadhodnocování projektu tím, že se stanoví delší doba životnosti projektu, než odpovídá reálným podmínkám. **Vnitřní výnosové procento (IRR)** vyjadřuje roční průměrnou sazbu, při které se kapitálové výdaje rovnají současné hodnotě provozních peněžních toků.

$$\sum_{t=1}^T FCF_t(1 + IRR)^{-t} = JKV \quad (2.2)$$

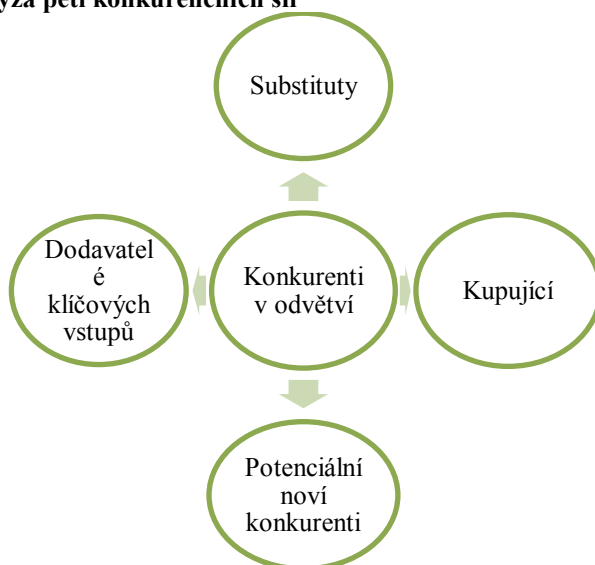
Hledanou hodnotu IRR nelze vypočítat přímo, jelikož se jedná o implicitní hodnotu. Výsledek hodnoty IRR lze získat pomocí iteračního přibližovacího algoritmu. V Excelu se jedná o funkci míra výnosnosti. Podnik by měl realizovat investici v případě, že IRR je vyšší

než náklady kapitálu projektu s obdobným rizikem. **Doba úhrady**, někdy také nazývána doba návratnosti. Jedná se o časový interval, během kterého dochází k úhradě veškerých jednorázových kapitálových výdajů na investiční projekt kumulovanými provozními příjmy od počátku provozu investice. Projekt by měl být přijat, pokud je doba úhrady kratší než limitně stanovená doba u daných typů projektů. **Index ziskovosti** je poměr mezi budoucími diskontovanými peněžními příjmy z investice a jednorázovými kapitálovými výdaji. Hodnota indexu znázorňuje, kolik připadá současné hodnoty provozních finančních toků z investice na jednu korunu investičních výdajů. V případě že index je větší než 1, projekt by měl být realizován, v opačném případě zamítnut (Dluhošová, 2010).

### 2.3 Analýza konkurence – Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Nástroj zkoumá konkurenční prostředí. Cílem modelu je pochopit síly, které působí v konkurenčním prostředí a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje ten největší význam a které síly mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Podnik, který chce dosáhnout úspěchu, musí rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně a pokud je to jen trochu možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch. Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil tvoří konkurenti v odvětví, potenciální a noví konkurenti, kupující, dodavatelé klíčových vstupů a substituty viz obr. č. 2.1. Model je často používán analytickým nástrojem pro vytvoření obrazu odvětví (Sedláčková, 2006).

Obr. č. 2.1: Porterova analýza pěti konkurenčních sil



**Zdroj:** SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.



Podle Kotler (2007) síly v modelu představují hrozby silné rivality v segmentu, hrozby nově vstupujících konkurentů, hrozby substitutů, hrozby rostoucí vyjednávací síly zákazníků a hrozby vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů. **Hrozby silné rivality v segmentu.** Segment se stane neatraktivním, jestliže v něm působí četní a silní nebo agresivní konkurenti. V okamžiku, kdy segment stagnuje nebo upadá, jestliže rozšíření kapacit továren vyžaduje značné skokové investice, fixní náklady jsou vysoké, bariéry výstupu jsou také vysoké nebo konkurenti mají značnou motivaci v segmentu se udržet, je segment taktéž neatraktivní. Tyto podmínky způsobí časté cenové války, reklamní bitvy a zavádění nových výrobků, což znamená, že soupeření bude nákladnější. **Hrozby nově vstupujících konkurentů.** Zajímavost segmentu se liší podle výšky bariér vstupu a výstupu. V okamžiku kdy jsou bariéry vstupu vysoké a výstupu nízké, jedná se o nejatraktivnější segment. Potom jen málo nových firem dokáže do segmentu vstoupit a firmy, které si vedou špatně, mohou snadno odejít. Když jsou bariéry vstupu i výstupu vysoké, ziskový potenciál je také vysoký. Ovšem nese to i riziko pro firmy, které si vedou špatně a v segmentu zůstávají a bojují dál. Segment, ve kterém jsou vstupy i výstupy nízké, představuje stabilní a nízké zisky. Firmy do odvětví snadno vstupují a vystupují. Nejhorší variantou jsou nízké bariéry vstupu, vysoké bariéry výstupu. Za dobrých časů firmy vstupují, ale ve špatných dobách je těžké vystoupit. Výsledkem této varianty je chronická nadměrná kapacita a snížené zisky pro všechny firmy v odvětví. **Hrozba substitutů.** V případě kdy existuje skutečný nebo potenciální produkt, který může druhý produkt nahradit, jedná se o neatraktivní segment. Náhražka ovlivňuje ceny i zisky. Společnost musí sledovat cenové trendy působící na trhu. Jakmile se v odvětví náhražek zvýší technologický pokrok nebo dojde ke vstupu konkurence, spadnou pravděpodobně dolů jak ceny, tak zisky v segmentu. **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků.** Segment se stává neatraktivním, jestliže zákazníci mají velkou nebo vzrůstající vyjednávací sílu. Kotler (2007, s. 381) tvrdí, že *„vyjednávací síla zákazníků vzrůstá, jsou-li koncentrovanější a organizovanější, když výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka, když je výrobek nediferencovaný, když jsou náklady na změnu nízké, když jsou zákazníci citliví na cenu v důsledku nízkých zisků nebo když se mohou zákazníci spojit ke společnému postupu.“* Společnost se může chránit vhodným výběrem zákazníků, kteří mají menší sílu vyjednat nebo možnost měnit dodavatele. Ještě výhodnější obrana spočívá ve vytvoření lepší nabídky, kterou ani silní odběratelé nemohou odmítnout. **Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů.** Jestliže jsou dodavatelé schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství, opět se jedná o neatraktivní segment. O silných dodavatelích se hovoří tehdy, pokud jsou koncentrováni nebo organizováni, když existuje jen málo náhražek, když je

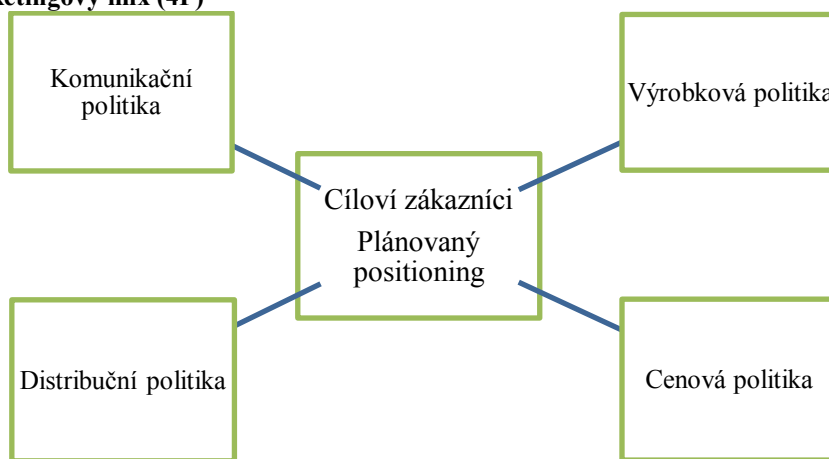
dodávaný produkt důležitou složkou výroby, když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké a když jsou dodavatelé schopní integrace směrem dolů. Nejlepší obranou je vytvoření takového vztahu s dodavateli, v nichž jsou vítězi obě strany, nebo lze využít více zdrojů dodávek.

## 2.4 Marketingový mix – 4P

Autorka Zamazalová (2009, s. 39) ve své knize Marketing obchodní firmy tvrdí, že „Marketingový mix (4P) chápeme jako souhrn vnitřních činitelů podniku (soubor nástrojů), které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. Tyto nástroje marketingu – produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place) a komunikace (Promotion) – musejí být vzájemně kombinovány a harmonizovány tak, aby co nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám, tj. trhu. Teprve pak mohou efektivně plnit svoji funkci a přinášet synergický efekt.“

Na obr. č. 2.3 – Marketingový mix (4P) autoři Kotler a Armstrong v knize Marketing znázorňují vztahy mezi jednotlivými prvky.

Obr. č. 2.3: Marketingový mix (4P)



**Zdroj:** KOTLER, Philip. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

Výrobová, cenová, komunikační a distribuční politika působí na cílového zákazníka. Výrobová politika se skládá ze sortimentu, kvality, designu a značky. Mezi cenovou politiku jsou zahrnuty ceníky, slevy, náhrady a platební podmínky. Komunikační politiku tvoří reklama, osobní prodej, podpora prodeje a public relation. Distribuční cesty, dostupnost, distribuční síť a prodejní sortiment formují distribuční politiku. (Kotler, 2004).

**Produkt** je cokoliv, co je na trhu nabídnuto ke koupi nebo ke spotřebě. Produkt slouží k uspokojení potřeb. Jak již bylo zmíněno výše, produkt je součástí marketingového mixu, a to znamená, že se jedná o jednu z ovlivnitelných marketingových proměnných, kterými firma

reguluje své úsilí o obrat a zisky. Produkt je podstatou dané podnikové kultury, a proto se v produktu odráží celý podnik. Firma, která je výrobkově orientovaná, na produkt pohlíží jako na manifestaci svých zdrojů a schopnosti je využít. Marketingově orientovaná firma, pohlíží na produkt jako na nástroj, který uspokojí přání a potřeby spotřebitelů, a prostřednictvím uspokojení spotřebitelů (zákazníků) firma docílí naplnění svých cílů. Potřeby zákazníka mohou být praktické, emocionální nebo základní. Produkt musí uspokojit požadavky individuálního zákazníka. Nástroj, díky kterému bude dosaženo tohoto cíle, je mapa vnímané hodnoty pro každý produkt. K úspěchu firmy na trhu vedou kvalitní produkty. K chybě dochází tehdy, když si výrobci i producenti produktu neuvědomují, že zákazník se na produkt dívá jinak než oni. Ideální situace nastává v okamžiku, když zákazník i výrobce vnímají produkt stejně, je to totiž známka toho, že výrobce pochopil, jak vnímá produkt zákazník. Nestačí pouze produkt vyrobit, je potřeba ho také distribuovat k zákazníkovi. Cílem **distribuce** je správným způsobem doručit produkt na místo v čase, v kvalitě a v množství, které je pro zákazníka vyhovující, a které požaduje. Zákazník je ten, který za produkt platí a je tedy zdrojem firemního cash flow a peněžní hodnoty produktu. Distribuce je dlouhodobá záležitost, která vyžaduje plánování a rozhodování. I přesto, že distribuce tvoří 30 – 50 % celkových nákladů zboží, není jí věnována taková pozornost jako ostatním prvkům. Od veškerých nákladů vynaložených na produkt se odvíjí také **cena**, za kterou je produkt na trhu nabízen. Cena ovlivňuje poptávku po produktu, postavení firmy vůči ostatním firmám na trhu, informuje kupující, podléhá regulaci či deregulaci. Cena je ovlivněna strategickými kritérii firmy a také očekáváním trhu. Je velmi důležité odhadnout správnou výši ceny a jak budou na tuto cenu reagovat zákazníci. Neustále stoupá vliv na tvorbu ceny prostřednictvím internetu. Internet usnadňuje rychlejší tvorbu cen v reálném čase díky rostoucímu množství aukcí, kompenzačním obchodům, promptním trhům a vytváření skupinové kupní síly. Ceny produktů nabízených prostřednictvím elektronických obchodů jsou obvykle nižší než ceny stejného produktu nabízeného v kamenném obchodě. V dnešní době mnozí potencionální zákazníci si vyhlédnou příslušné zboží na internetu, do kamenného obchodu si je přijdou prohlédnout, nechají si je odborně předvést a poté si stejné zboží koupí prostřednictvím internetu. Podstatou jak produkt prodat je dobrá **komunikace**. Základem dobré komunikace je jasně stanovená vize, pečlivě ošetřená značka ztělesňující odlišnost a jedinečnost, integraci a provázanost jednotlivých komunikačních aktivit a komunikace šitá na míru jednotlivým zájmovým a cílovým skupinám. Firma také ke komunikaci používá všech složek marketingového mixu. Komunikační politika formuluje postoj podniku ve vztahu ke komunikačním aktivitám, chování a poskytování informací. Jak již bylo zmíněno výše,

komunikační politika zahrnuje reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a vztahy s veřejností. Co se týká průmyslových výrobků, zde má velký vliv technická a obchodní dokumentace a účast firmy na výstavách a veletrzích (Jakubíková, 2008).

## 2.5 Vícekriteriální hodnocení variant

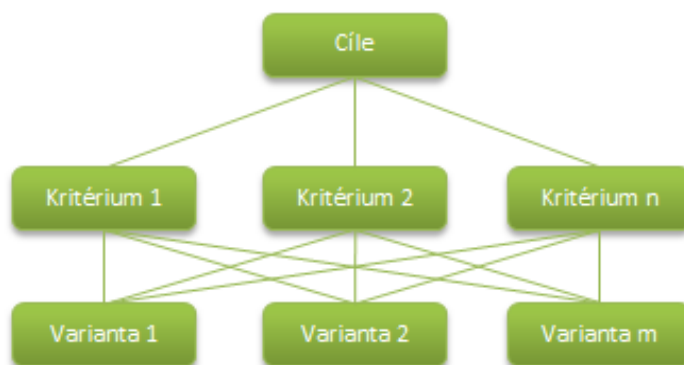
V rámci marketingového mixu bude využito metody vícekriteriálního hodnocení při výběru marketingové komunikace.

Mezi základní specifika rozhodování přísluší multikriteriální charakter rozhodovacích problémů, neaditivnost kritérií a smíšený soubor kritérií. Hlavním aspektem při hodnocení variant je počet kritérií hodnocení. Hodnocení je obtížnější, čím je počet kritérií, ale i variant vyšší. Existuje také možnost **monokriteriálního charakteru** rozhodovacích problémů, ale objevuje se zřídka a pouze u dobře strukturovaných problémů. V případě, že se jedná o jednokriteriální charakter, stačí varianty uspořádat podle hodnot tohoto kritéria a varianta s nejvyšší hodnotou se stává variantou optimální. Toto pravidlo platí, pokud se jedná o kritérium výnosového typu, v případě kritéria nákladového typu je nejlepší varianta, která má nejnižší hodnotu tohoto kritéria. Mnohem častější jsou problémy, pro které je charakteristická nutnost posuzovat a hodnotit varianty jejich řešení z více hledisek. Jedná se o charakter **vícekriteriální** nebo také multikriteriální. V oblasti investičního rozhodování se můžeme setkat s rozhodovacími problémy, jejichž varianty je třeba hodnotit z hlediska až několika desítek kritérií. Obtížnost úloh vícekriteriálního hodnocení nevyplyvá pouze z počtu kritérií hodnocení. Důležitost také plyne ze způsobu, jak jsou kritéria v závislosti na své povaze vyjádřena. Kritéria, která jsou vyjádřena v různých měrných jednotkách, nejsou aditivní. Častou situací je existence smíšeného souboru kritérií, kdy některá kritéria jsou kvantitativní povahy a jiná mají kvalitativní charakter (Fotr, 2010).

V rámci rozhodování stanovíme takové varianty řešení, které nejlépe splňují cíle řešení tohoto problému, to znamená tu variantu, která je celkově nejvýhodnější neboli optimální variantou. Další možností je určení preferenčního uspořádání variant, jejich seřazení podle celkové výhodnosti, přičemž realizováno může být i několik variant z prvních míst tohoto uspořádání, a to v závislosti na finančních prostředcích. Při hodnocení variant z hlediska splnění hlavního a dílčích cílů se vychází ze stanovených kritérií hodnocení, viz obr. č. 2.2. Racionální postup hodnocení variant musí vycházet z toho, že varianta, která je

určená k realizaci, by měla být variantou přípustnou. Proto je potřeba vyloučit varianty nepřípustné (Fotr, 2010).

Obr. č. 2.2: Vztah cíle, kritérií a variant řešení



**Zdroj:** FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

Základní předností metod vícekritériálního hodnocení variant je, že umožňují rozhodovateli posuzovat varianty vzhledem k rozsáhlému souboru kritérií, také ho nutí, aby explicitně vyjádřil svoje chápání důležitosti jednotlivých kritérií hodnocení. Rozhodovatel by měl také celý proces hodnocení činit transparentní, reprodukovatelný a jasný i pro jiné subjekty, kterých se volba varianty dotýká (Fotr, 2010).

Váhy kritérií jsou číselně vyjádřeným odrazem jejich významnosti. Pro dosažení srovnatelnosti vah souboru kritérií, se váhy normují tak, aby jejich součet byl roven jedné. Pro **stanovení vah kritérií** lze využít metody přímého stanovení vah, metody stanovení vah kritérií založené na párovém srovnávání a metodu postupného rozvrhu vah. Mezi metody **přímého stanovení vah** patří bodová stupnice, alokace 100 bodů a metoda stanovení vah kritérií porovnáním kritérií pomocí jejich preferenčního pořadí. Dále můžeme také využít **metody stanovení vah kritérií založené na párovém srovnávání**. Tyto metody zahrnují metodu párového srovnávání a Saatyho metodu. Při velkém počtu kritérií se využívá **metoda postupného rozvrhu vah**. Tuto metodu lze kombinovat s ostatními metodami zmíněnými výše. Myšlenkou této metody je seskupení kritérií v rámci souboru do dílčích skupin podle příbuznosti jejich věcné náplně. Nejprve se stanoví váhy jednotlivých skupin kritérií, následně váhy každého kritéria v jednotlivých skupinách a na závěr výsledné váhy kritérií (Fotr, 2010).

Dále bude pozornost věnována **metodám vícekritériálního hodnocení variant**. Metody vícekritériálního hodnocení variant mají obecný charakter, který není závislý na obsahu náplní jednotlivých variant rozhodování. Celkem jsou tři metody hodnocení variant,

patří zde vícekriteriální funkce utility (užitku) za jistoty, jednoduché metody stanovení hodnot (utility) variant a metody založené na párovém srovnávání variant. **Vícekriteriální funkce utility za jistoty** (označovaná také jako funkce užitku, užitková funkce, funkce hodnoty nebo preferenční funkce) představuje exaktní metodu vícekriteriálního hodnocení variant, která vychází z určité soustavy axiomů. Ty se vztahují k chování hodnotitele při rozlišování preferencí variant rozhodování za podmínek jistoty. Každé variantě rozhodování je přiřazeno reálné číslo. Čím je toto číslo větší, tím více si hodnotitel dané varianty více cení. Konstrukce vícekriteriální funkce utility za jistoty je obtížnou záležitostí, a proto se v praktických aplikacích pracuje s aditivním tvarem. Také se vyskytují **jednoduché metody stanovení hodnoty (utility) variant**. Při aplikaci těchto metod dochází k určitým zjednodušením, které mohou vést v některých případech ke zkresleným výsledkům. Tato skupina metod stanovuje celkové ohodnocení variant jako vážený součet dílčích ohodnocení variant vzhledem k jednotlivým kritériím. Na základě celkového ohodnocení variant je pak možné stanovit jejich preferenční uspořádání. Nejvýše ohodnocená varianta je variantou optimální. Patří zde tyto metody: metoda váženého pořadí, metoda založená na přímém stanovení dílčích ohodnocení, metoda lineárních dílčích funkcí utility a metoda bazické varianty. Posledními metodami jsou **metody založené na párovém srovnávání variant**. Základní informace pro stanovení preferenčního uspořádání variant tvoří výsledky párového srovnávání těchto variant vzhledem k jednotlivým kritériím hodnocení, jedná se o společný rys této skupiny metod vícekriteriálního hodnocení. Vzhledem k povaze, je tato skupina metod vhodná pro hodnocení variant při souboru kvalitativních kritérií, resp. v situacích se smíšeným souborem kritérií, kde kvalitativní kritéria převažují. Do této skupiny patří především Saatyho metoda a metody založené na prázích citlivosti (Fotr, 2006).

Metoda, která bude použita v praktické části diplomové práce, je **Saatyho metoda**. Pro tuto metodu je specifické stanovení vah kritérií a dílčí ohodnocení variant vzhledem k jednotlivým kritériím. Specifikem této metody je, že na rozdíl od jiných metod, kde se srovnávají kritéria, u této metody dochází ke srovnání variant. Pro každé kritérium je stanovena Saatyho matice na základě párového srovnávání variant. Do matice jsou postupně zaznamenány body (preference) dvojic variant konkrétní hodnotou ze stupnice uvedené v tab. č. 2.2.

Tab. č. 2.2: Saatyho doporučená bodová stupnice s deskriptory

Počet bodů	Deskriptor
1	Kritéria jsou stejně významná.
3	První kritérium je slabě významnější než druhé.
5	První kritérium je dosti významnější než druhé.
7	První kritérium je prokazatelně významnější než druhé.
9	První kritérium je absolutně významnější než druhé.

**Zdroj:** FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.

Prvky každé matice představují odhady poměrů dílčích ohodnocení i-té a j-té varianty podle daného kritéria hodnocení. Pro každou matici se stanovuje geometrický průměr a váha. Na závěr se výsledky jednotlivých kritérií sestaví do výsledné matice a stanoví se pořadí variant. Předností této metody vícekritériálního hodnocení je její jednoduchost a srozumitelnost pro uživatele a také možnost jejího využití při hodnocení souboru kritérií smíšené povahy, což znamená, že soubor obsahuje jak kvantitativní tak i kvalitativní kritéria (Fotr, 2006).

## 2.6 SWOT analýza

Jak tvrdí Jakubíková (2008, s. 103) „*cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.*“ SWOT analýza byla původně rozdělena na dvě části, a to na analýzu silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb. Tyto dva úseky byly později spojeny do jednoho a vznikla SWOT analýza. V tab. č. 2.1 je znázorněna podoba této analýzy. Doporučený způsob vypracování analýzy je, začít OT oddílem, čili příležitostmi a hrozbami. Tyto vlivy přicházejí z vnějšího prostředí podniku, jedná se jak o makroprostředí, tak i mikroprostředí. Mezi makroprostředí podniku řadíme faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. V rámci mikroprostředí působí na firmu zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a široká veřejnost. V okamžiku, kdy byla důkladně provedena analýza OT, následuje oddíl SW, ten se týká vnitřního prostředí firmy. Do vnitřního prostředí firmy patří cíle společnosti, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu apod. (Jakubíková, 2008).

Tab. č. 2.1: **Podoba SWOT analýzy**

<p><b>SILNÉ STRÁNKY</b> (strengths)</p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.</p>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY</b> (weaknesses)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.</p>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b> (opportunities)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.</p>	<p><b>HROZBY</b> (threats)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.</p>

**Zdroj:** JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

Autor Mikoláš (2011) analýzu OT neboli příležitostí a ohrožení nazývá vnějším potenciálem. Mikoláš (2011, s. 16) tvrdí, že „*vnějším projevem potenciálu je příležitost (resp. vnější potenciál, který posiluje, přidává sílu vnitřnímu potenciálu) a ohrožení, které omezuje, ubírá z vnitřního potenciálu.*“ Naopak analýzu SW, tedy analýzu silných a slabých stránek nazval vnitřním potenciálem. Vnitřní projev potenciálu označuje jako silnou stránku, čili přebytek nebo přetlak a slabou stránku, jakou je nedostatek nebo podtlak.

K určení silných a slabých stránek je potřeba použití vnitropodnikových analýz a hodnoticích systémů. Při hodnocení silných a slabých stránek může být použita klasifikace hodnoticích kritérií a to podle nástrojů marketingového mixu 4P nebo podrobněji podle jejich dílčích znaků. Marketingový mix 4P se skládá z produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace. Kritéria, která byla vybrána s použitím výzkumných technik, jako je například dotazování, brainstorming diskuze apod., je přidělena váha od 1 do 5. Kritéria jsou také vyhodnocována pomocí škálování v rozmezí -10 až +10. V případě, že některé z kritérií obdrží hodnotu 0, znamená to, že kritérium nespadá ani mezi silné, ani mezi slabé stránky. Tímto způsobem firma získává přehled o svých silných a slabých stránkách podniku (Jakubíková, 2008).

Pomocí SWOT analýzy může firma objevit možnosti dalšího využití jedinečných zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy. Za nevýhodu analýzy lze považovat, že je příliš statická a velice subjektivní. SWOT analýza je velice oblíbenou metodou, ale její přínos pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není nijak podstatný. Stále častěji bývá SWOT nahrazována její metodickou variantou, a to kvantitativní OT analýzou. (Jakubíková, 2008).



### 3 Popis objektu návrhu

Třetí kapitola diplomové práce je věnována popisu objektu. Zde budeme seznámeni s hlavními informacemi o majiteli objektu, historii, rozměrech a jaký je současný stav daného objektu. Tyto informace ovlivní návrh na využití objektu ve městě Studénka.

Objektem návrhu je **Starý zámek** ve Studénce. První zprávy o jeho existenci se datují k roku 1478, kdy se jednalo o pouhou tvrz. V roce 1567 tehdejší majitel Karel Herbort z Fulštejna tvrz přestavěl na renesanční zámek. V roce 1637 jeho další majitel Václav z Vrbna nechal zámek rozšířit a přestavět. V roce 1762 byla budova opět přestavěna a zařízena na pivovar, a to majitelem Bereczkem, dřívějším zemským hejtmanem knížectví opavského a krnovského, pozdějším majitelem Studénky, Bravantice, Olbramovic, Zbyslavic a Arnoldsdorfu. V roce 1771 se majitelem stal Jan Václav a ten pivovar zrušil. V pozdější době se horní část budovy využívala jako palírna lihu, která však pro neúrodu a hnilobu lihu musela být zrušena. Některé místnosti zámku byly využívány jako hostinec, ostatní sloužily k bydlení. O největší rozkvět panství ve Studénce se zasloužili Blücherové z Wahlstattu.

Starý zámek sousedí s Novým zámkem, s nímž sdílí zámecký park. Nový zámek byl původně pouze jednopatrový, ale později došlo k jeho rozšíření o věž a vížku s točným schodištěm. Po 1. světové válce se v zámku nacházela obchodní škola legionářů, poté učebny měšťanské školy a ve zbývajících částech zámku obecní byty. V roce 1936 byly zámky i park odkoupeny obcí Studénkou. V roce 1999 byly oba zámky prohlášeny kulturní památkou.

V současné době v budově Nového zámku můžeme nalézt obřadní síň, vagonářské muzeum, knihovnu, fotoateliér, hudební školu a pár místností, které využívá zálesák a organizace Příroda kolem nás, o.p.s. Vagonářské muzeum vzniklo na základě úspěšné výstavy k 55. výročí zahájení výroby kolejových vozidel ve Studénce. Sídlem muzea se po dohodě mezi Vagonkou Tatra Studénka – Butovice a místním národním výborem stala věž Nového zámku. První dva sály byly návštěvníkům zpřístupněny v roce 1962, do roku 1965 expozice vyplňovala pět sálů. Nyní jsou pro návštěvníky připravena tři předsálí a šest výstavních sálů. Tato expozice je členěna do tří částí a to počátky kolejové dopravy a vagonářské výroby na našem území do konce 19. století, druhou část tvoří historie výroby ve studénecké Vagonce do roku 1985 a poslední část je věnovaná historickým informacím o Studénce a okolí (historie muzea, historie zámků a dalších kulturních památek apod.). Největším lákadlem pro děti i dospělé je panel s funkční modelovou dráhou velikosti HO se dvěma okruhy kolejiště a

automatickým provozem. Svým zaměřením a zpracováním historických materiálů je Vagonářské muzeum ve Studénce ojedinělým evropským unikátem.

Starý zámek je sídlem Správy chráněné krajinné oblasti Poodří. Ta byla vyhlášena roku 1991 na ploše 81,5 km<sup>2</sup> a jejím cílem je chránit mezinárodně cenné mokřadní biotopy v nivě řeky Odry. Jedná se o jedno z mála území v ČR, kde je zachován poměrně přirozený vodní režim, a proto je možné sledovat harmonické propojení meandrujícího vodního toku a jeho nivy. Především při tání sněhu a po vydatnějších srážkách dochází k povrchovým rozlivům, kde se voda na několik dní mělce rozlévá do neosídlené krajiny. Na záplavový režim jsou vázány vzácné přírodní ekosystémy aluviálních luk, lužních lesů a periodických i trvalých tůní. Poznávání přírodních krás luk a rybníků u Studénky nabízí školní naučná stezka začínající u Základní školy TGM. Tato stezka je přístupná celoročně, má celkem 12 zastavení s poučnými tabulemi a dlouhá cca 1,9 km. Další naučná stezka ve Studénce je Kotvice, která prochází přírodní rezervací stejného názvu. Název stezky Kotvice plyne z hojně zde rostoucí kotvice plovoucí.

**Současný stav** Starého zámku je špatný. Pouze 1/3 zámku je užívána, jak již bylo zmíněno výše, Správou chráněné krajinné oblasti Poodří. Další 2/3 jsou opuštěné a budova chátrá. Dne 10. května 2002 bylo Státním památkovým ústavem v Ostravě doporučeno zařadit areál zámku ve Studénce do Programu zachrany architektonického dědictví. V odůvodnění bylo uvedeno, že na místě tzv. Starého zámku stávala v minulosti středověká tvrz, budova byla několikrát přestavována a zřejmě po pol. 18. stol. využívána převážně k hospodářským účelům. Daná architektura tvoří součást zámeckého areálu a nachází se v havarijním stavu. Byly zde prováděny různé úpravy, např. odstranění zavlhlých omítek apod. Dne 25. září 2002 vydal Městský úřad ve Studénce rozhodnutí nařízení zabezpečovacích prací. Stavba ohrožovala svým stavem život a zdraví osob, jelikož krov byl napaden dřevokaznými houbami. Nyní majitel objektu, jakožto město Studénka, získal dotaci z EU, a to ve výši 300 000 Kč k opravě Starého zámku. Město přispělo obdobnou částkou ze svých zdrojů a podniklo nezbytné opravy Starého zámku. Peníze šly na opravu střechy, jelikož krovy a podlaha na půdě byly ve špatném stavu. V budoucnu by se mělo s opravami pokračovat. Město Studénka zpracovává projekt na využití Starého zámku a okolí. V období 2014 - 2020 je možno předpokládat vypsání grantů z Evropské Unie a předložením návrhu tuto dotaci získat, jelikož bude projekt na využití již zpracován, má větší šanci na úspěch.

Vnější podoba Starého zámku ve Studénce je zdokumentována na obr. č 3.1. Z obrázku je patrné, jak již bylo zmíněno výše, že 1/3 je užívána a zbylá část budovy je ve velmi špatném stavu. Na obrázku je také vidět, že v současné době probíhá rekonstrukce střechy objektu, o které je zmíněno výše. Jedná se o dvoupatrovou budovu, která je dlouhá 85 m a široká 10 m. Nyní je v objektu 28 místností. Jak je vidět na obrázku budova je členitá, prostřední část je vyšší a zakončena věžičkou.

Obr. č. 3.1: **Budova Starého zámku**



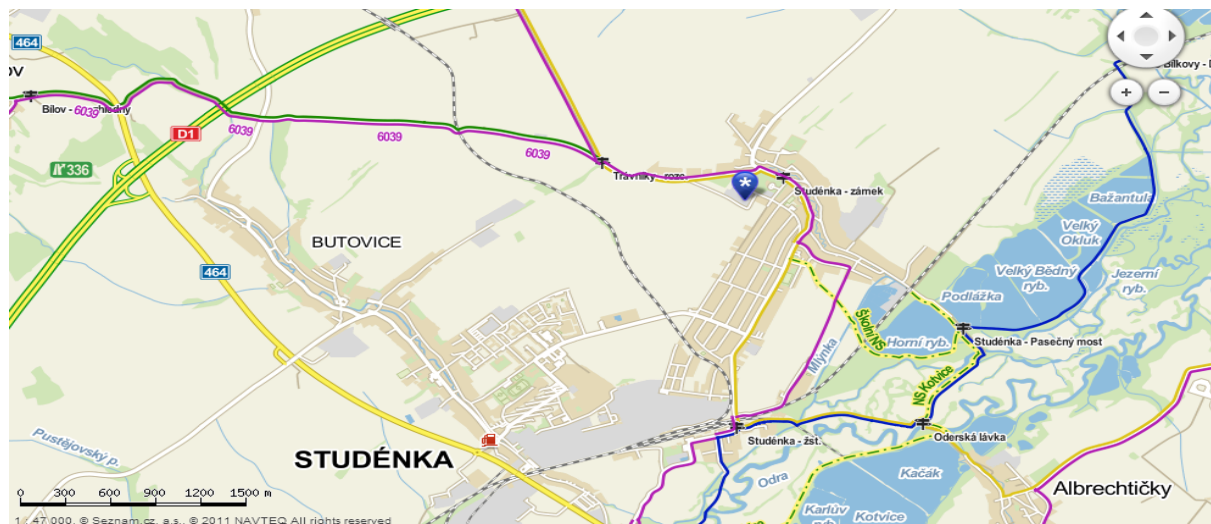
**Zdroj:** vlastní zpracování

Jak byla budova Starého zámku postupně budována, můžeme zde nalézt vícero druhů zdiva. V prvním patře se většinou nachází renesanční a barokní zdivo a v druhém patře klasicistní zdivo.

Objekt se nachází na ulici 2. května. Dostupnost tohoto areálu je velmi příznivá. Vzdálenosti objektu od železniční stanice činí 2 km. Zde je spojení na Ostravu, Přerov, Bílovec či Štramberk. Nově se zde buduje také vlakové spojení mezi Studénkou a letištěm Leoše Janáčka v Ostravě. Přímo v areálu studéneckého nádraží je autobusová zastávka. Využitím autobusové dopravy je možno zkrátit vzdálenost ke Starému zámku. Studénka je propletena počtem cyklostezek, např. Radegast Slezsko viz obr. č. 3.2 – Mapa stezek kolem Studénky, také tudy vede hipostezka, která začíná hned u Jarošova statku, čili nedaleko zámeckého parku. Na místě hvězdičky se nachází Jarošův statek, hned vedle něj se nachází Starý a Nový zámek. V mapě je také zakreslena Školní naučná stezka a naučná stezka

Kotvice. Což je další možnost jak navštívit město Studénka a využívat její spektrum přírodních, technických či kulturních zajímavostí.

Obr. č. 3.2: Mapa stezek ve Studénce.



Zdroj: Mapy.cz, online ze dne [23. 3. 2014]. Dostupné z: [http://www.mapy.cz/?!x=18.078439&y=49.703327&z=13&c=t-c&t=s&d=muni\\_4645\\_1](http://www.mapy.cz/?!x=18.078439&y=49.703327&z=13&c=t-c&t=s&d=muni_4645_1)

V roce 2012 byla dokončena výstavba dálnice D1 v úseku Lipník nad Bečvou až do Věřovic. Sjezd na tuto dálnici je od Studénky vzdálen cca 4 km.

### Příroda kolem nás, o.p.s

Jedná se o **neziskovou organizaci**, která bude rozšiřovat svou činnost v prostorách Starého zámku. Nyní má organizace sídlo v prostorách Nového zámku ve Studénce, zde se také nachází klubovna a zázemí pro děti. Aktivita se zvířátky probíhají na Jarošově statku, vzdáleném od zámku cca 300 m. **Cílem** organizace je vybudovat sportovně – relaxační - vzdělávací areál, který bude poskytovat dětem i dospělým, zdravým i handicapovaným lidem, možnost aktivního odpočinku, volnočasových aktivit a vzdělávání se zaměřením na poznávání a ochranu přírody, ekologickou výchovu a zdravý životní styl. Na Jarošově statku ve Studénce Příroda kolem nás, o.p.s. působí od jara 2013. Tato historická usedlost těsně sousedí s areálem Nového a Starého zámku. Organizace ve svých prostorech nabízí aktivity s poníky a velkými koňmi a to jak individuální výcvik jízdy na koni, skupinové programy pro jednotlivce, tak i programy pro kolektivy. Také nabízejí aktivity s pejsky a chovatelské kroužky. Na statku je možnost vidět i jiná zvířata než jenom koně a poníky. Starají se zde také o morčata, králíky, psy, kočky a minikozičky.

## 4 Návrh na využití objektu

Kapitola bude věnována konkrétnímu návrhu na využití objektu Starého zámku, jehož majitelem je město Studénka. V návrhu budou zohledněny informace, které jsou uvedeny v kapitole 3. Na základě jednání s panem místostarostou města Studénka ing. Miroslavem Fabiánem a ředitelkou a zakladatelkou organizace Příroda kolem nás, o.p.s Ing. Sabinou Poukarovou, jsme se společně domluvili na spolupráci. Organizace Příroda kolem nás, o.p.s by ráda uskutečnila tento projekt ve spolupráci s městem. Pomocnou předlohou pro sestavení tohoto návrhu bude využito struktury podnikatelského záměru od autorky Srpové.

### 4.1 Popis podnikatelské příležitosti

Prvním bodem návrhu je popis podnikatelské příležitosti. Bude zde podrobně popsán produkt či návrh aktivit, které by mohly nebo budou ve Starém zámku probíhat. Nedílnou součástí tohoto bodu je popis konkurenčních výhod tohoto návrhu. Tyto výhody budou hrát zásadní roli při propagaci návrhu.

#### Podnikatelská příležitost

Podnikatelská příležitost plyne z jedinečnosti tohoto projektu a jejího okolí. Projekt se bude nacházet v objektu Starého zámku ve Studénce. Jak již bylo zmíněno v kap. 3, Starý zámek je součástí zámeckého parku. V blízkosti objektu se nachází Jarošův statek, jehož provozovatelé se budou podílet i na uskutečnění tohoto záměru. Jejich zkušenosti budou přínosem pro tento projekt. Město Studénka se nachází v Chráněné krajinné oblasti Poodří, což přináší projektu velký potenciál.

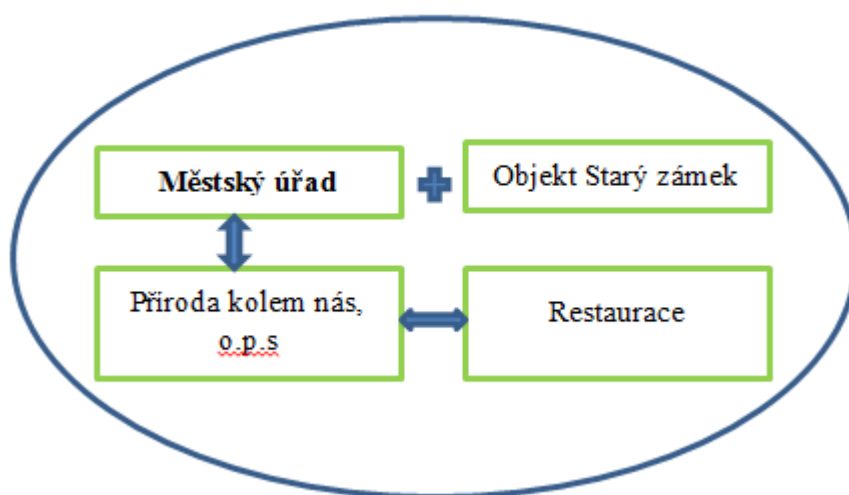
#### Popis produktu

Objekt Starého zámku bude sloužit pro vybudování **učeben**, které budou zaměřeny na ekologickou výchovu, konkrétně na program EVVO (Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta). V odpoledních hodinách budou učebny využity k provozu zájmových kroužků, jako jsou výtvarná výchova, výuka anglického jazyka a pohybové aktivity. Programy EVVO jsou určeny pro žáky mateřských, základních a také středních škol, a to jak ze Studénky, tak z okolí. V rámci výuky by zde byly využity různé praktické předměty, které napomohou bližšímu seznámení se s přírodou, s jejím fungováním, a jak se lidé mají k přírodě chovat. Výuka se odvíjí od školních osnov. Program EVVO má v České republice dlouholetou tradici.

Program posouvá pojetí výchovně vzdělávacího procesu z roviny ekologie jako vědy o vztazích mezi organizmy a prostředím do roviny environmentální, ve které jsou základem systémové souvislosti v kontextu stále se zrychlujícím antropocentrickým ovlivňováním přírodního prostředí. EVVO stanovuje cíle, nástroje a úkoly dělené dle cílových skupin. V rámci výuky bude použito expozic, knih a časopisů o přírodě, také bude využito zámecké zahrady, která sousedí s objektem, v níž můžeme nalézt naučnou stezku, kterou budou představovat stromy, rostliny, ptáci a ostatní zajímavosti zahrady. Zbýlá část praktické výuky bude probíhat na Jarošově statku. Zde se žáci seznámí se zvířaty, jako jsou koně, poníci, psi, kočky, holandské minikozičky, králíci a morčata, také poznají, jak probíhá jejich ošetření a každodenní péče. Tato forma výuky již na Jarošově statku ve Studénce probíhá, ovšem prostory zde nejsou zcela vyhovující. Vzniklé učebny na Starém zámku budou v odpoledních hodinách využity zájmovými kroužky jak pro děti tak dospělé, např. výtvarná výchova, také zde bude probíhat výuka anglického jazyka či pohybových aktivit, jako je jóga. Činnost zde bude zaměřena také na aktivity pro rodiče s dětmi. Ať už se jedná o cvičení, či výuku angličtiny, vše bude probíhat hravou formou. Organizace také plánuje využití pro víkend. Ráda by zde uskutečnila kurzy pro veřejnost, které budou opět zaměřeny na ekologii, umění, či pohybové aktivity. Dále by zde organizace Příroda kolem nás, o.p.s. chtěla vybudovat **ubytovací kapacitu a restauraci**. Navrhovala bych vybudovat skromně zařízené pokoje sloužící k ubytování dětí ve věku od 8 let v rámci letních táborů a výletů. Pokoje budou čtyřlůžkové a dvoulůžkové. Kapacita ubytování bude 30 lůžek. Ubytovaní nebude sloužit pouze dětem, ale také široké veřejnosti, a to ať už se jedná o zákazníky kurzů či pouhé návštěvníky (turisty, výletníky) města Studénky a jejího okolí. V případě nedostatku ubytovací kapacity existuje možnost vybudovat chatky v přilehlých prostorech Starého zámku, ovšem jednalo by se o budoucí investici do dalších let. Tyto prostory jsou opět vlastněny městem. Jelikož organizace Příroda kolem nás, o.p.s. nevlastní živnostenské oprávnění k provozu restaurace a její budování by bylo velmi nákladné, restaurační zařízení bych nedoporučovala. Je zde možnost dohodnutí spolupráce s místním provozovatelem restauračního zařízení. Naskytla by se zde možnost využití tzv. **sociálního podniku**, který by sloužil k pracovní terapii, tréninkovým aktivitám či nácviku do zaměstnání handicapovaných lidí. Tito lidé by prováděli lehkou práci, díky které by se mohli začlenit do pracovního poměru. Jednalo by se o pomocnou práci spojenou s provozem objektu. Dále by pracovníci také uklízeli ubytovací prostory, např. vytírání, utírání prachu a povlékání postelí. Součástí objektu je i zámecká zahrada, zde by se mohli také realizovat, a to při údržbě zeleně. Handicapovaní lidé by ve volné chvíli mohli využít keramické dílny, kde budou tvořit

výrobky. Tyto výrobky budou prodávány jako suvenýry a jejich výdělek bude použit na podporu jejich další činnosti. Veškeré aktivity na Starém zámku budou spojeny s činností na Jarošově statku ve Studénce, proto by se handicapovaní lidé podíleli také na ošetřování zvířat či úklidu ve stájích a okolí. V rámci tohoto projektu je důležité vytvářet činnosti, které budou finančně pokrývat část nákladů na provoz. Aby došlo k ujasnění činností a vlastnictví v rámci tohoto záměru, k tomu napomůže obr. č. 4.1.

Obr. č. 4.1: Vymezení subjektů zapojených do projektu



**Zdroj:** vlastní zpracování

Jak je patrné z obr. č. 4.1. **Městský úřad Studénka je majitelem** objektu Starého zámku. Tento objekt bude organizaci Příroda kolem nás, o.p.s. pronajímat. Příroda kolem nás bude pracovat na programu EVVO, provozovat ubytovací služby, zájmové kroužky a také bude prostory objektu nabízet soukromým firmám pro víkendové školení, či firemní akce. Stravovací služby budou zajištěny externím subjektem, např. restaurací Dělnický dům. Organizace Příroda kolem nás, o.p.s. již zkušenosti se službami restaurace Dělnický dům má, jelikož děti, které se zúčastnily v loňském roce příměstského tábora, zde docházely na obědy. Restaurace se nachází cca 100 m od Starého zámku. Je součástí kulturního domu ve Studénce a její kapacita je 50 míst. Součástí restaurace je velká terasa s grilem, která poskytuje kapacitu 100 míst. Restaurace má k dispozici také salónek, který nabízí kapacitu 60 míst a slouží k pořádání svateb, rodinných oslav, smutečních hostin, srazů či firemních večírků. Restaurace nabízí denní menu a jedenkrát ročně pořádá hody na různé způsoby, např. zvěřinové hody, vepřové hody či speciality místní kuchyně. Majitel restaurace také pořádá různé akce pro zákazníky restaurace či obyvatele města, např. každoroční sraz Veteránů a Krmášové

odpoledne. Díky těmto akcím se město dostalo také do České knihy rekordů. Zákazníci si mohou návštěvou těchto speciálních akcí zpříjemnit pobyt ve Studénce.

### **Konkurenční výhody**

Hlavní výhodou tohoto projektu je, že bude provozován organizací Příroda kolem nás, o.p.s., která má zkušenosti v této oblasti. Výuku žáků již provádějí, ovšem nemají vhodné prostory. Kapacita je velmi omezená, proto by tento projekt výuku posunul výš. Žáci by měli k dispozici komfortnějším prostředím. Možnost expozice a vybudované naučné stezky budou pro žáky velkým přínosem, jelikož ještě více nahlédnou do problematiky přírody. Organizace Příroda kolem nás, o.p.s. má ve svých řadách členy, kteří se programem EVVO zabývají a znají její problematiku. Členové této organizace se skládá z pedagogů speciálních a sociálních, terapeutů a vlastní cvičitelské průkazy. Výhodou to také nese pro mateřské, základní a střední školy, které by spolupracovaly s organizací Příroda kolem nás, o.p.s. Jejich výuka by byla oživena, zajímavější a velmi přínosná. Další konkurenční výhodou je skutečnost, že tento projekt v blízkém okolí Studénky neexistuje. Je zde také možnost pořádání letní tábory v rámci celého Moravskoslezského kraje. Výhoda rovněž spočívá v začlenění handicapovaných lidí do pracovního provozu. Vznikne jim tak možnost najít si práci. Zaměstnavateli, který zaměstnává na chráněných pracovních místech více než 50 % osob se zdravotním postižením z celkového počtu svých zaměstnanců, je poskytnut příspěvek na podporu zaměstnávání těchto osob. Příspěvek uhradí skutečně vynaložené prostředky na mzdy nebo platy v měsíční výši 75 % skutečně vynaložených prostředků na mzdy nebo platy na zaměstnance v pracovním poměru, která je osobou se zdravotním postižením, včetně povinných odvodů, nejvýše však 8 000 Kč. Mezi další výhody patří: lokalizace, dostupnost a blízké objekty.

Jak již bylo zmíněno výše, objekt Starého zámku je **lokalizován** ve městě Studénka. Zde je vybudována naučná stezka Kotvice. Okolí Studénky patří do Chráněné krajinné oblasti Poodří. Tohoto okolí bude využito pro výuku dětí. Z lokalizace objektu také vyplývá jeho snadná **dostupnost**. Město Studénka je považováno za železniční uzel. Areál Starého zámku se nachází cca 2 km od železniční stanice Studénka. Tuto vzdálenost je možno zkrátit využitím místní hromadné dopravy. Je zde také možnost využití autobusové dopravy z okolních měst či vesnic. Studénka je také obklopena hojným počtem značených cyklostezek. V blízkosti Starého zámku se nacházejí **objekty**, které mohou souviset či podpořit činnost v tomto areálu. Jak již bylo zmíněno výše, součástí zámeckého areálu je



Nový zámek. V tomto objektu se nachází obřadní síň, kde probíhají svatební obřady či vítání občánků. Obřad i svatební hostina mohou za příznivého počasí probíhat v areálu zámeckého parku. V případě nepříznivého počasí bude možno využít prostory restaurace. Hosté zde mohou být také ubytováni. V rámci zámeckého parku je zde možnost konání kulturních akcí, jako jsou koncerty či divadelní představení. Další zajímavý objekt je Dělnický dům, který se nachází ve vzdálenosti cca 200m a jeho majitelem je město Studénka. Jedná se o kulturní dům, ve kterém se nachází velký sál s kapacitou 500 lidí a další dva malé sály s kapacitou 150 lidí. Součástí Dělnického domu je také házenkářské hřiště, kde se konají zápasy, různá soustředění a turnaje, jak týmů mužů a žen, tak také mládeže. Účastníci těchto aktivit mohou využít ubytování v prostorách Starého zámku. V případě nedostatečné kapacity areálu Starého zámku, může být využito prostorů Dělnického domu. Prostory jsou běžně využívány k pořádání plesů, večírků, hostin, koncertů, divadelního představení, ale také k pohybovým aktivitám.

## 4.2 Vymezení cílů vlastníka a nájemce

**Vymezení cílů vlastníka** – Předmětem návrhu je objekt, který je defacto ruinou, ale z důvodu, že se jedná o kulturní památku, nemůže být odprodán jinému subjektu či zbořen. Proto **navrhují** městu investici do jeho rekonstrukce a objekt pronajímat. Jelikož o Starý zámek projevila zájem organizace Příroda kolem nás, o.p.s. a objekt je opravdu v kritickém stavu, je vhodná doba zabývat se opravou tohoto objektu. Navrhují vlastníkově následující cíle:

- 1 a) Cílem je získat dotaci ve výši 10 000 000 Kč na rekonstrukci objektu Starého zámku do konce roku 2015.
- 1 b) Cílem je získat úvěr ve výši 10 000 000 Kč na rekonstrukci objektu Starého zámku do konce roku 2015:
- 2 Cílem je dokončit rekonstrukci projektu do konce roku 2016.
- 3 Cílem je zajistit dlouhodobý pronájem objektu za 1 000 000 Kč ročně, který pokryje náklady spojené s rekonstrukcí.

Body 1a) a 1b) jsou stanovy právě takto, jelikož není jisté, jakou variantu město využije k uskutečnění investice, či bude dotace městu schválena. Právě z toho důvodu jsem stanovila cíl 1b) v případě neúspěchu žádostí o dotaci.

**Vymezení cílů nájemce** – nájemcem bude organizace Příroda kolem nás, o.p.s., která zde bude provozovat ubytovací služby, zájmové kroužky, nabízet prostory soukromým firmám a výuku programu EVVO. Provozem těchto činností podpoří již provozující činnost na Jarošově statku a také turistický ruch ve Studénce a v jejím okolí. **Navrhují** nájemci tyto následující cíle:

1. Cílem je naplnění programu EVVO na 70 % kapacity v prvním roce provozu.
2. Cílem je využití ubytovací kapacity v prvním roce provozu na 50 %.
3. Cílem je využití ubytovací kapacity od druhého roku provozu na 75 %.
4. Cílem je pokrýt náklady na provoz (nájem, mzdy zaměstnanců, energie) prostřednictvím příjmů z poskytovaných služeb.

### 4.3 Determinace potenciálních trhů

Činnost projektu bude zaměřena na **mateřské, základní a střední školy a děti**, které budou využívat aktivit Jarošova statku související s aktivitami probíhajícími v budově Starého zámku, dále také na **turisty a výletníky**, kteří budou využívat ubytovacích služeb a soukromé **firmy**, které mohou využívat prostory v objektu ke krátkodobým pronájmům za účelem firemních akcí (školení, večírky apod.).

V rámci Moravskoslezského kraje působí 477 mateřských škol, 491 základních škol a 141 středních škol. Podle okresů v Moravskoslezském kraji je počet škol uveden v tab. č. 4.1–Mateřské, základní a střední školy podle okresů v Moravskoslezském kraji.

Tab. č. 4.1: **Mateřské, základní a střední školy podle okresů v Moravskoslezském kraji**

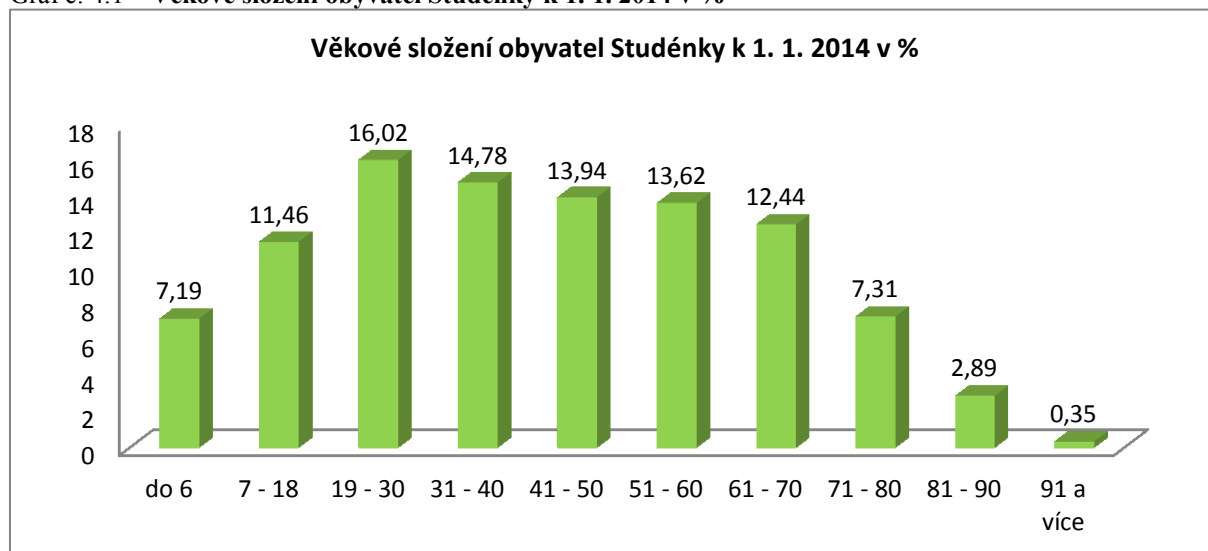
Okres	Mateřská škola	Základní škola	Střední škola	Celkem
<i>Bruntál</i>	57	49	13	119
<i>Frydek-Místek</i>	98	94	21	213
<i>Karviná</i>	84	78	30	192
<i>Nový Jičín</i>	62	79	14	155
<i>Opava</i>	80	88	19	187
<i>Ostrava město</i>	96	103	44	243
<i>Moravskoslezský kraj</i>	477	491	141	<b>1109</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě: Moravskoslezský kraj, online ze dne: [9.4.2014] <[https://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/sk\\_seznam.html](https://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/sk_seznam.html)>

V začátcích projektu bude hlavní pozornost věnována mateřským, základním a středním školám, které jsou ve městě Studénka a v jeho blízkém okolí. Ve Studénce se nachází celkem 7 mateřských škol, 3 základní školy a jedna střední škola. Nejbližší MŠ na ulici Komenského je vzdálená necelý kilometr od areálu zámku. Nejvzdálenější MŠ, která má sídlo v Nové Horce, což je obec spadající pod Studénku, je vzdálená 5,7 km. Celkový počet dětí navštěvujících mateřské školy ve Studénce k 1. 1. 2013 byl 328. ZŠ T. G. Masaryka se nachází na ulici 2. května ve vzdálenosti od Starého zámku cca 800 m. Tato základní škola má v současné době 242 žáků a spolupráce na projektu EVVO je v jednání. Další dvě základní školy jsou vzdálenější. ZŠ Sjednocení se nachází v centru města a od Starého zámku je vzdálená 2,5 km. ZŠ Sjednocení patří k nejpočetnější základní škole ve Studénce, navštěvuje ji celkem 292 žáků. ZŠ Butovická se nachází v části Butovice a je vzdálená 3,5 km od Starého zámku. Tuto základní školu navštěvuje 257 žáků. Mezi další základní školy, které by se mohly na projektu podílet, patří ZŠ a MŠ Albrechtický, ZŠ a MŠ Mošnov, ZŠ Velké Albrechtice, ZŠ Bílovec, ZŠ a MŠ Pustějov a ZŠ T. G. M. Jistebník. Tyto školy většinou mají pouze první stupeň. Žáci druhého stupně dojíždí do větších vedlejších obcí. Spádovou oblastí je právě Studénka. Ovšem je možnost zaměřit se také na vzdálenější školy. Organizace Příroda kolem nás, o.p.s. spolupracuje se školou z Frýdku – Místku a také se školou z Ostravy. Ve Studénce funguje také Střední škola ekonomicko – podnikatelská. Jedná se o soukromou střední školu sídlící v centru města na ulici Armádního generála Ludvíka Svobody. Je zde možnost navštěvovat jak denní studium, tak dálkové studium. Tuto školu navštěvuje 212 studentů. Mezi potenciální zákazníky spadají zákazníci z oblasti, jejichž dostupnost do Studénky je cca 30 min.

Podle statistik města je věkové složení obyvatel ve věku 7 až 18 let k 1.1.2014 11,46 %. Věková skupina do 6 let tvoří 7,19 % obyvatel. Nejčetnější věkovou skupinou je 19 až 30 let, tato skupina tvoří 16,02 % obyvatel města. Viz graf č. 4. 1 - Věkové složení obyvatel Studénky k 1. 1. 2014 v %.

Graf č. 4.1 – Věkové složení obyvatel Studénky k 1. 1. 2014 v %



Zdroj: Vlastní zpracování na základě: Informační centrum Studénka, evidence obyvatel, online ze dne: [12. 3. 2014]. Dostupné z: <<http://www.ic.mesto-studenka.cz/cs/o-nasem-meste/evidence-obyvatel>>

V rámci krajů se Moravskoslezský kraj pohybuje na třetí příčce nejlidnatějších krajů v České republice. Počet obyvatel kraje je přes 1 247 tisíc. Ovšem počtem obcí, kterých je 299, patří k regionům s nejmenším počtem sídel. V krajské metropoli Ostravě žije přes 306 tisíc obyvatel, což představuje zhruba čtvrtinu obyvatel kraje. Mezi další velká města se řadí Havířov, Karviná, Frýdek-Místek a Opava. Tato města mají více než 50 tisíc obyvatel. Problémem nejen Moravskoslezského kraje, ale celé republiky, je nízká porodnost, a proto dochází k pozvolnému stárnutí populace. V rámci kraje dochází od roku 1993 k nepřetržitému poklesu obyvatelstva migrací.

Další činnost, která bude provozována v objektu ve Studénce je ubytování, které bude poskytnuto dětem na letním táboře nebo veřejnosti, která těchto služeb využije. Za nejdůležitější faktor jsou považovány příjmy domácností a ekonomická situace jak v rámci Moravskoslezského kraje, tak celé České republiky. Tento faktor ovlivňuje fakt, zda rodiče povolí dítěti účastnit se letních táborů, navštěvovat aktivity působící na Jarošově statku a Starém zámku či nikoliv. A zda oni sami budou ochotni hradit náklady na ubytování nebo také využívat aktivit na Starém zámku, či naopak. Český statistický úřad na svých internetových stránkách uvádí průměrnou mzdu v Moravskoslezském kraji k 4. 12. 2013 ve výši 23 212 Kč, což je o 3 425 Kč nižší než hrubá mzda v rámci celé republiky. Ta činí 26 637 Kč. Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji je poměrně vysoká. Český statistický úřad uvádí informace k 10. 3. 2014, nezaměstnanost činí 10,92 %. Zajímavým údajem je počet hostů v ubytovacích zařízeních. Tento údaj činí 606 017. Jedná se o osoby z České republiky a ciziny včetně dětí, které využily služeb ubytovacího zařízení k přechodnému

ubytování. Důvodem je dovolená, zájezd, lázeňská péče, služební cesty, školení, kurzy, kongres, pobyt dětí ve škole v přírodě, letní a zimní tábory. Doba pro přechodné ubytování nesmí být delší než 1 rok. Tento údaj byl naposledy aktualizován k 7. 2. 2014.

## 4.4 Analýza konkurence

Analýza konkurence bude probíhat na základě Porterova modelu, jehož celý název zní Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Vzhledem k neobvyklému rozsahu služeb (v letních měsících zaměřeno na letní tábory, během roku na výletníky a turisty) je velmi obtížné vymezit konkurenci a také substituty tohoto celku. Z toho důvodu dojde ke spojení těchto skupin do jedné pod názvem konkurence.

### 4.4.1 Konkurence

Tato část bude věnována všem možným konkurentům v okolí. Zaměříme se na podobná zařízení, která provozují takový celek služeb, jako organizace Příroda kolem nás, o.p.s. Dále také zanalyzujeme konkurenci pořadatelů letních táborů v okolí. Pozornost bude také věnována provozovatelům ubytovacích zařízení jak ve městě, tak okolních vesnic a zájmových kroužků v rámci Studénky. V této části se také budu zabývat programem EVVO.

#### Podobná zařízení

**Toulcův dvůr** je unikátní díky své farmě, přírodnímu areálu a památkově chráněnému souboru budov, jejichž historie sahá až do středověku. Areál se nachází v Praze a je zachovalou sídlištní památkou, evidovanou ve Státním seznamu kulturních památek. V roce 1994 zde byla zahájena činnost Ekologického centra Toulcův dvůr. V roce 1995 po úpravách došlo k slavnostnímu otevření areálu. V tomtéž roce byl uspořádán první Biojarmark a startují ekologicko-výukové programy. V roce 1996 byla zahájena tradice letních táborů. V roce 2000 byla otevřena naučná stezka areálem. Roku 2001 zde proběhla první pražská konference M.R.K.E.V., jedná se o Metodiku a realizaci komplexní ekologické výchovy. Toulcův dvůr hostil celostátní veletrh výukových programů. 1. srpna 2009 byl zahájen projekt Sociální podnikání na Toulcově dvoře. V roce 2010 byl zahájen projekt Státního fondu životního prostředí a v roce 2011 zahájen provoz Infocentra.

Toulcův dvůr nabízí **Ekologické výukové programy pro školy**, kde jsou mateřským, základním a středním školám poskytnuty ekologické výukové programy, které jsou doplněny

o unikátní přírodní prostředí výuky o praktickou ekologickou výchovu. Jedná se o dvou až čtyřhodinové interaktivní programy nabízející seznámení se se zvířaty z jejich farmy, ekosystémem areálu, environmentálními problémy a se starými tradicemi a řemesly. Účastnické poplatky jsou rozdílné podle délky a typu programu. Areál Toulcův dvůr také nabízí **vzdělávání pedagogů**, jehož cílem je pomoc při praktickém začleňování environmentální výchovy do školního vzdělávacího programu. Průběžně jsou pořádány semináře, exkurze a konference. V areálu se také nachází **mateřská škola Semínko**, která byla založena v roce 2003, jako nezisková organizace, obecně prospěšná společnost. Jedná se o soukromou mateřskou školu s environmentálním vzdělávacím programem. Je zde kladen důraz na výchovu k udržitelnému rozvoji, děti tráví mnoho času venku, a jsou tak v blízkém kontaktu s přírodou. V provozu jsou dvě smíšené třídy po 23 dětech a od roku 2010 byla školka rozšířena o další třídu typu lesní mateřská školka s kapacitou 15 dětí. Součástí školky je školní jídelna. Cena běžné třídy se pohybuje od 47 000 Kč do 49 500 Kč za rok. Vyšší cena je v případě, kdy dítě školku navštěvuje i během prázdnin. Cena za lesní třídu činí 27 500 Kč za rok, dítě zde dochází dva dny v týdnu. Je zde také možnost lesní třídu navštěvovat tři dny v týdnu a cena se pohybuje kolem 40 000 Kč za rok.

Toulcův dvůr také pořádá volnočasové aktivity, mezi které patří akce pro veřejnost, zájmové kroužky, rodinné centrum Mateřídouška, program s koňmi, klub SRAZ a pravidelné aktivity pro dospělé. **Akce pro veřejnost** jsou určeny pro děti a širokou veřejnost. Cílem těchto akcí je posílit vztah účastníků k přírodě a obnovit staré zvyky a řemesla. Mezi hlavní akce patří Den Země, Biojarmark a Dožínkové slavnosti. **Centrum Mateřídouška** se zaměřuje na rodiče s dětmi od narození do 6 - ti let. Kurzy probíhají celý týden krom soboty. Lektoři jsou maminky s dětmi. Jedná se o kurzy, např. Hrajeme si u maminky, Kvítečka, Zahradníček aneb co se skrývá na zahrádce, Power Jóga, Kroužek Ferdy Mravence, Příroda Hrou, Montessori hrátky, Malý muzikant atd. **Pravidelné aktivity pro dospělé** nabízejí power jógu, výuku angličtiny a cvičení na velkých balančních míčích. V období letních prázdnin jsou pořádány každoroční prázdninové **akce s koňmi**. Jedná se o jezdecké pobyty pro rodiče a děti, putování v sedle huculských koní pro dospělé z Prahy na Vápno a zpět, hvězdicové putování Rájem po okolí Vápna pro mládež i dospělé a jezdecký tábor pro děti, mládež a dospělé v Českém ráji. Zkratka **SRAZ** znamená Společně za radostí a zdravím. Toto sdružení bylo založeno v roce 1996 a v současné době má více než 300 členů, kterými jsou děti, mládež ale také dospělí. Klub SRAZ zajišťuje pravidelné kroužky, cvičení, vzdělávání, letní pobyty pro rodiny, lyžařské výcvikové pobyty, tábory, víkendové akce, putování na

huculských koních nebo klubové večery. V rámci pravidelných činností Klubu je možnost navštěvovat jezdecký klub, chovatelské kroužky, cvičení na míčích a angličtinu. Organizace také poskytuje **odborné semináře**. Tyto semináře vycházejí z problematiky, které se Toulcův dvůr dlouhodobě věnuje a setkává se s ní ve své praxi. Mezi témata patří tradiční hrnčířské techniky a zdravé vaření s využitím alternativních potravin. V tab. č. 4.2 jsou uvedeny příklady seminářů, které Toulcův dvůr připravuje.

Tab. č. 4.2: **Semináře, které pořádá Toulcův dvůr**

Název semináře	Datum	Kategorie
Roubování ovocných dřevin	30. 3. 2014	Mládež, dospělí, senioři, odborné semináře, infocentrum
Úvod do etologie volně žijících zvířat	24. 4. 2014	Semináře pro pedagogy, odborné semináře
Úvod do etologie hospodářských zvířat	15. 5. 2014	Semináře pro pedagogy, odborné semináře
Horsemanship	17. 5. 2014	Kurzy s koňmi, odborné semináře, klub SRAZ
Seminář přirozené komunikace a horsemanshipu	7. 6. 2014	Kurzy s koňmi, odborné semináře, klub SRAZ
Horsemanship IV. – Veřejný trénink pro jezdce s vlastním koněm	12. 7. 2014	Kurzy s koňmi, odborné semináře, klub SRAZ

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě: Toulcův dvůr, online ze dne: [23. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.toulcuvdvur.cz/vzdelavani/odborne-seminare>

Dalším podobným zařízením je **Dětský ranč Hlučín**. Jedná se o areál zaměřený na zdravotně postižené děti, kterým poskytuje bezbariérový přístup. Snaží se smysluplně naplnit volný čas dětí bez rozdílu věku a zdravotního stavu. Prostřednictvím hipoterapie pomáhají dětem s mozkovou obrnou, psychickými poruchami, poruchou pohybového ústrojí a roztroušenou sklerózou i dětem s nestabilním sociálním zázemím a těm, kteří se ocitli v nelehké životní situaci. Veškerá činnost na ranči funguje díky finanční pomoci sponzorů a obětavým rodičům a dobrovolníkům. Dětský ranč Hlučín spolupracuje s odborníky z řad pediatrů, psychologů, dětských neurologů i fyzioterapeutů, tyto pracovníci poskytují poradenství i konkrétní pomoc bezplatně. Na ranči každoročně probíhají příměstské tábory. Během prázdnin jsou uskutečněny dva turnusy. Program zahrnuje výuku jízdy – sedlo, ošetřování koní, výuka jízdy – voltižní základy, výtvarná činnost, soutěže. Strava je zahrnuta v ceně, která činí 2.650 Kč. Tábor je určen pro děti od 9 let. Děti jsou rozděleny do jezdeckých skupin dle pokročilosti. Maximální kapacita tábora je 16 dětí. Ranč se zapojil do projektu Moravskoslezského kraje, jehož cílem je vybudovat novou síť hipostezek pro milovníky vyjížděk. Dětský ranč Hlučín si dal za cíl nabídnout dětem a teenagerům program,

kteřý je nadchne a zabaví. Jelikož smysluplné naplnění volného času provozovatele ranče vnímají jako nejlepší prevenci drogových závislostí, alkoholismu i výchovných problémů.

### Pořadatelé letních táborů

Organizace Příroda kolem nás již letní tábory pořádá, ovšem pouze příměstské, jelikož v současné době nemá k dispozici ubytovací zařízení, které by mohl v rámci letních táborů využít. Na obr. č. 4.2 jsou zaznamenány počty táborů v rámci celé České republiky. Jedná se jak o letní tábory, tak i příměstské, a akce pro děti. Podle zdroje táboření.cz je celkem 336 takových příležitostí, jak děti zabavit.

Obr. č. 4.2: Mapa českých táborů, příměstských táborů a akcí pro děti



**Zdroj:** Táboření, online ze dne: [9. 4. 2014], dostupné z: <<http://www.taboreni.cz/mapa/>>

Jelikož se organizace Příroda kolem nás, o.p.s. zaměřuje na ekologii a hlavně péči o koně a další zvířata, hlavní pozornost bude zaměřena na pořadatele letních táborů, kteří svou činnost věnují koním. Těchto táborů v ČR probíhá kolem 80. Má pozornost bude zaměřena hlavně na pořadatele táborů v blízkosti Studénky. Jedním z těchto pořadatelů je **Ranč u kulhavé sovy**, který sídlí v Klokočově u Vítkova. Nabízejí 10denní turnusy, nádhernou přírodu, ubytování ve srubu, chatce či stanu, bohatý program. Cena turnusu je 4 800 Kč, ve které je zahrnut program, 12 hodin jízdy na koni, ubytování a strava. Děti se krom koní setkají s ostatními zvířaty žijícími na farmě, např. kozy, oslíci, psi atd. Celý program je doprovázen táboráky s kytarou, grilováním, koupáním a hrami. Klokočov je situován v Oderské vrchovině. Jsou tam údolí s řekou, kde se chodí plavit koně. Děti jsou ubytované v chatkách a srubech v tramské osadě. Kapacita turnusu je 15 dětí. Těchto turnusů je během léta 5 a to od



28. června do 24. srpna. Druhým pořadatelem letních táborů je **Dvůr Nové Zámky**. Dvůr je situován v samém srdci CHKO Litovelské Pomoraví. Jsou zde pořádány pobyty u koní, soustředění, závody, společenské akce aj. K dispozici zde je letní zahrádka, parkurové závodiště s opracovištěm, jezdecká dala. Děti, které se účastní letního tábora, jsou ubytované v dřevěných buňkách nebo stanech. Tábor je určen dětem ve věku 8 až 14 let. Kapacita tábora je 10 dětí. Cena činí 3 200 Kč a zahrnuje celodenní stravu, ubytování v buňkách a výcvik. Během léta probíhají celkem 4 turnusy. Další pořadatel letních táborů, ovšem nyní se jedná o letní příměstský tábor, je **středisko Dvoreček** v Ostravě Kunčičkách. Doporučený věk je od 7 do 27 let. Zájemci se učí komunikovat, zacházet s koněm, zajišťovat jeho potřeby a učí se na koních jezdit. Cena zahrnuje celodenní stravu a činí 2 900 Kč. K dispozici je stáj s koňmi a hrazená písková jízdárna. Vedoucí, kteří zajišťují program a dohled, jsou členy jezdeckého oddílu s jezdeckou i cvičitelskou licencí. Během léta je k dispozici 9 turnusů, kapacita jednoho turnusu je 15 míst. 13. ročník **Léto na koních** se koná ve Frýdku-Místku. Kurzy jsou rozděleny do dvou kategorií. První je určena pro menší děti, naprosté začátečníky a ty, kdo si nejsou jistí tím, zda intenzivní trénink zvládnou. Náplní této kategorie jsou jezdecké přípravy procházky v sedle s doprovodem instruktora a samostatná jízda v uzavřeném prostoru, kde si kurzisté osvojí pohyb koně a naučí se na něm uplatňovat základní pomůcky k jeho ovládnutí. Druhá kategorie je určena pro ty, kteří zvládají základní prvky jízdy na koni a jsou schopni fyzicky zvládnout náročný skupinový jezdecký výcvik. Tento výcvik bude prováděn každý den s jízdou na lonži nebo ve skupinách a to podle fyzických možností jezdců. V obou případech bude probíhat výuka základní anatomie koně pro pochopení významu pobídek a pomůcek, dále také znalostí o výstroji a péči o koně a jeho výstroj. Celý kurz je určen zájemcům ve věku 6 až 27 let. Kapacita kurzu je 20 míst a během prázdnin proběhnou 4 turnusy. Cena se pohybuje kolem 4 200 Kč. Jeden z dalších konkurentů je **Koňská skoropohádka**. Tábor je určen pro děti ve věku 6 až 16 let. Tábor je umístěn v prostorách staré zemědělské usedlosti uprostřed krásné krajiny ve vesnici Albrechtice u Rýmařova. Děti zde přijdou do kontaktu s koňmi, kočkami, psy a kozami. Program tábora vychází z celotáborové tematické hry, která je zaměřená na rozvoj týmové spolupráce. Jsou zde také tvořivé aktivity, jako jsou výtvarné a hudební činnosti, dále dramatické dílny, vzdělávací aktivity a jízda na koni. Děti se učí jezdit v přírodní jízdárně, ale také se dostanou ven na vyjížďku. Starší, zkušenější jezdci si mohou vyzkoušet lehčí skoky. Na konci tábora děti zahrají rodičům divadelní představení a předvedou ukázkou jízdy na koni. Cena tohoto tábora je 3 800 Kč a kapacita je 12 míst. **Ranč Všemina** pořádá kovbojské prázdniny určené dětem ve věku 6 až 15 let. Děti se naučí ovládat koně v kroku a klusu, zvládnou správný a bezpečný sed.

Důležité je umět koně správně vést a zastavit. Děti se také naučí práci s koňmi jako je hřebelcování, čištění kopyt, sedláni, uzdění, ošetření a krmení. Areál tábora je již více jak 25 let využívám k rekreačnímu a westernovému ježdění. Ranč nabízí celkem 9 turnusů. Cena pobytu pro jedno dítě je 3 500 Kč a zahrnuje výuku jízdy na koních, ubytování v chatkách, stravu a program. Kapacita je 10 míst. Srovnání cen táborů je uvedeno v tab. č. 4.3.

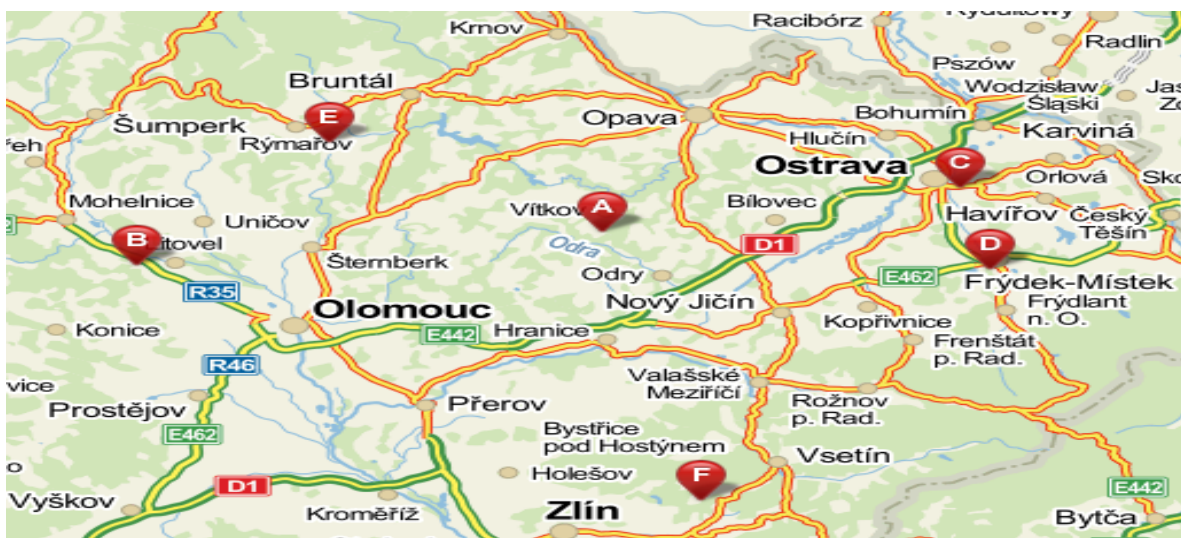
Tab. č. 4.3: Srovnání cen táborů

<i>Tábor</i>	<i>Cena</i>
<b>Ranč u kulhavé sovy</b>	4 800 Kč
<b>Dvůr Nové Zámky</b>	3 200 Kč
<b>Středisko Dvoreček</b>	2 900 Kč
<b>Léto na koních</b>	4 200 Kč
<b>Koňská skoropohádka</b>	3 800 Kč
<b>Ranč Všemina</b>	3 500 Kč

**Zdroj:** vlastní zpracování

Na obr. č. 4.3 jsou vyznačeny body, kde sídlí těchto 6 táborů, které jsem vybrala v rámci konkurence.

Obr. č. 4.3: Mapa 6 vybraných táborů



**Zdroj:** vlastní zpracování

Bod A vyznačuje Vítkov, kde sídlí Ranč u kulhavé sovy, který je podle srovnání cen právě nejdražší. Bod B je obec Mladeč, kde můžeme nalézt Dvůr Nové Zámky. Jedná se o okres Olomouc a obec se nachází v srdci CHKO Litovelské Pomoraví. Středisko Dvoreček se nachází na mapě pod bodem C, tedy v Ostravě Kunčičkách. Bod D je Frýdek Místek, kde se

každoročně koná Léto na koních. Koňská skoropohádka se nachází v Albrechticích u Rýmařova, což znázorňuje bod E. A posledním vybraným táborem je Ranč Všemina, který sídlí ve vesnici Všemina a na mapě je zaznamenána bodem F.

### **Ubytovací zařízení ve Studénce**

Ve Studénce je možnost ubytování v hotelu, v penzionu nebo na ubytovně. Hotely jsou zde celkem 2. **Hotel Vagónka** nabízí exkluzivní ubytování v 11 pokojích a rodinných apartmánech v útulném prostředí. Apartmány jsou vybaveny 2 až 4 lůžky, sprchou a WC, kuchyňskou linkou a lednicí. Cena za ubytování je od 200 Kč. V hotelu se nachází nekuřácká restaurace, která poskytuje stravování po celý den. V hotelu je možnost oslavit výročí, svatbu, promoci, uspořádat prezentaci, školení i firemní večírek. Druhým hotelem ve Studénce je **Hotýlek Antler**. Ten nabízí ubytování v devíti komfortně zařízených pokojích, z nichž je šest jednolůžkových a tři dvoulůžkové. Každý pokoj má vlastní sociální příslušenství, TV, bezdrátové připojení k internetu, lednici a rychlovarnou konvici. Celková ubytovací kapacita je 12 lůžek a 2 přistýlky. Cena za ubytování v Hotýlku Antler je od 500 Kč za noc. Mezi penziony byl zahrnut **Penzion Krásná Marie**, který se nachází 200 m od vlakového nádraží ve Studénce. Nabízí ubytování pro 10 až 15 lidí v šesti dvoulůžkových pokojích. Opět možnost navýšení kapacity pomocí přistýlek. Pokoje jsou vybaveny sociálním zařízením, TV a rychlovarnou konvicí. Cena ubytování na pokoji s vlastním sociálním zařízením je 500 Kč za osobu na noc. Součástí penzionu je restaurace pro cca 25 lidí a také salónek s kapacitou opět 25 lidí. Ve Studénce jsou k dispozici 2 ubytovny. První ubytovna je provozována organizací **SAK Studénka, p. o.** Kapacita ubytovny je 35 osob. Nachází se v centru Studénky, v prvním patře zimního stadionu. K dispozici je 7 pokojů v provedení pětilůžkový, šestilůžkový, čtyřlůžkový a třílůžkový. Pěti a šestilůžkové pokoje mají společné sociální zařízení. Čtyřlůžkový a třílůžkový apartmán má vlastní sociální zařízení. Cena se pohybuje od 180 do 390 Kč za noc. Další možností ubytování je **Ubytovna Studénka**. Její kapacita je 90 míst rozdělených do 40 pokojů. Na každém pokoji je lednice. Sociální zařízení se nachází na patře. K dispozici je kuchyňka, klubovna s televizí a možností posezení. Cena ubytování je 150 Kč za osobu na noc. Ubytovna se nachází kousek od centra města. Srovnání cen ubytovacích služeb viz tab. č. 4.4. V této tabulce je také uvedena výše ceny ubytovacího zařízení v objektu Starého zámku, kterou organizaci navrhuji. Jedná se o cenu ve výši 200 Kč za osobu na noc. Tato cena je konkurence schopná.

Tab. č. 4.4: Srovnání cen Ubytovacího zařízení ve Studénce

<i>Ubytovací zařízení</i>	<i>Cena v Kč</i>
<b>Hotel Vagónka</b>	od 200
<b>Hotýlek Antler</b>	od 500
<b>Penzion Krásná Marie</b>	500
<b>SAK Studénka, p.o.</b>	180 – 390
<b>Ubytovna Studénka</b>	150
<b>Starý zámek</b>	<b>200</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

Tato část byla věnována možnostem ubytování ve Studénce. Ovšem turisté, výletníci mohou také využít ubytovacích služeb v okolí Studénky. Tato konkurence bude popsána níže.

### Ubytovací zařízení v okolí Studénky

Vesnice Albrechticky, která se nachází 6,3 km od Studénky, nabízí možnost ubytování v **turistické ubytovně Kotvice**. Ubytovna se nachází v blízkosti cyklostezky Moravská brána. Nabízí společenskou místnost s TV, kuchyňku, sociální zařízení a úschovnu kol. V areálu je k dispozici kryté posezení s ohništěm, dětská horolezecká stěna a volejbalové hřiště. K dispozici je 8 pokojů s kapacitou 40 lůžek. Cena se pohybuje od 130 do 250 Kč. Cena nezahrnuje zapůjčení hřiště a zapůjčení posezení. Tyto služby jsou zpoplatněny. Další možnost ubytování nabízí město Příbor, které se nachází ve vzdálenosti 12 km od Studénky. **Penzion JAAL** poskytuje 7 dvoulůžkových pokojů s možností přistýlky. V objektu je také k dispozici sociální zařízení na pokojích, digitální TV, WIFI, kuchyňka s mikrovlnou troubou, vařičem, varnou konvicí a lednicí. Cena ubytování za jednu osobu je 490 Kč. V penzionu JAAL je možnost pronájmu školící místnosti. Cena tohoto pronájmu je 200 Kč za hodinu. **Penzion St. Florian** v Příboře nabízí varianty ubytování v jednolůžkovém, dvoulůžkovém, třílůžkovém pokoji, apartmán a rodinné apartmá. Celkem je v objektu 14 pokojů. Cena za noc je od 499 Kč. V případě, že se jedná o ubytování v apartmánu, který je dvoulůžkový, cena je 1199 Kč za noc. Všechny pokoje jsou vybaveny koupelnou, WC, satelitní TV a ledničkou. Součástí penzionu je také restaurace. **Penzion u náměstí** se nachází 50 m od náměstí v blízkosti rodného domu Sigmunda Freuda. Penzion disponuje třemi dvoulůžkovými pokoji a jedním třílůžkovým pokojem. Kapacita je 9 osob. Pokoje mají vlastní sociální zařízení, vybavený kuchyňský kout a TV. Cena jednolůžkového pokoje je 500 Kč. Vedle penzionu u náměstí se nachází **hotel a restaurace U Freuda**. Hotel nabízí jednolůžkové a dvoulůžkové

pokoje s možností přistýlky. Cena za jednolůžkový pokoj je 600 Kč za noc. Za dvoulůžkový pokoj je 800 Kč za noc. Pokoje jsou vybaveny TV, WIFI a sociálním zařízením. Možnost ubytování také nabízí město Bílovec, který se nachází 9 km od Studénky. **Penzion LEMON** nabízí jednolůžkové a dvoulůžkové pokoje s vlastním sociálním zařízením. Pokoje jsou vybaveny TV, satelitním přijímačem a lednicí. Společná jídelna je vybavena rychlovarnou konvicí a mikrovlnou troubou. K dispozici je také WIFI. Cena se pohybuje od 400 Kč do 500 Kč za osobu a noc. **Hotel U Holubů** nabízí 60 míst k ubytování ve variantách dvoulůžkových a třílůžkových pokojů s vlastním i bez vlastního sociálního zařízení. Cena za samostatnou osobu na pokoji je 400 Kč. Cena dvoulůžkového pokoje je 600 Kč a třílůžkového 750 Kč. V případě, že se jedná o pokoj bez sociálního zařízení, cena je 200 Kč za osobu. V tab. č. 4.5 jsou ceny ubytovacího zařízení v okolí Studénky opět srovnány.

Tab. č. 4.5: Srovnání cen Ubytovacího zařízení v okolí Studénky

<i>Ubytovací zařízení</i>	<i>Cena v Kč</i>
<b>Turistická ubytovna Kotvice</b>	130 – 250
<b>Penzion JAAL</b>	490
<b>Penzion St. Florian</b>	od 499
<b>Penzion u náměstí</b>	500
<b>Hotel a restaurace u Freuda</b>	400 – 600
<b>Penzion LEMON</b>	400 – 500
<b>Hotel u Holubů</b>	200 - 400

**Zdroj:** vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že rozdíly v ceně ubytování jsou nepatrné. Rozdíly ceny se projeví při různém vybavení pokojů. V případě nejnižších cen se jedná o pokoje, které nemají vlastní sociální zařízení nebo se jedná o pokoje, na kterých je ubytován větší počet nocležníků.

### **Zájmové kroužky**

Ve městě Studénka má dlouholetou tradici **Základní umělecká škola J. A. Komenského**, která nabízí obory hudební, výtvarné a taneční. Škola byla založena v roce 1948 pod názvem Závodní hudební škola Tatra. Jedná se o příspěvkovou organizaci a sídlí na ulici Butovická. Tato škola má celkem 12 poboček po širokém kraji, škola působí také např. ve Fulneku, Hladkých Živicích, Bartošovicích, Kuníně, Pustějově apod. Vzdělávání se zaměřuje na individualitu žáka. Učitel je žákovi partnerem a průvodcem ve světě umění. Škola poskytuje profesionální vzdělávání žákům se zrakovým postižením. Kapacita školy je

700 žáků. Škola pořádá různé koncerty, výstavy a vystoupení, kde žáci mohou předvést své dovednosti. Také se účastní společenských akcí, také na akcích pořádaných městem, např. ples. Další skupina, která se stará o mimoškolní aktivity dětí ve Studénce, je **Pionýrská skupina Butovická**. Ta působí ve Studénce již od roku 1950. Skupinu tvoří tři oddíly, které se starají o děti různého věku. Vrcholem každého roku je tradiční letní dětský tábor, kterého se obvykle účastní kolem 45 dětí. Klubovna, kde se děti scházejí, se nachází také na ulici Butovická. V klubovně se střídají Bengalské Berušky a taneční skupina P.U.S.A. Ve Studénce se také nacházejí zájmové kroužky jako jsou mažoretky či zumba. Soubor **mažorettek** patří pod SaK Studénka, p.o. a celkem čítá 80 dětí, slečen i maminek v pěti souborech. Pravidelně se účastní akcí (plesy, soutěže, koncerty, festivaly) nejen v České republice, ale také v zahraničí (Rakousko, Slovinsko). Tento soubor byl založen v září roku 2008. V roce 2013 se staly vicemistryně ČR a také vicemistryně Evropy. Ve Studénce je také velmi oblíbená **ZUMBA**, její hodiny probíhají v prostorech Dělnického domu. Výuka Zumby je dvakrát týdně. Předcvičuje Kateřina Žaloudková, která vlastní kvalifikaci B – Zumba základ.

#### **Program EVVO – Moravskoslezský kraj**

Jak již bylo zmíněno výše, program EVVO má dlouholetou tradici. Programem EVVO se zabývají organizace, společnosti, které mají blízko k přírodě nebo příroda je jejich součástí. Například v Ostravě je 8 míst, kde je možnost se s programem EVVO setkat (Knihovna města Ostravy, Ostravské městské lesy a zeleň, Ostravské muzeum, OZO Ostrava, Středisko přírodovědců v Ostravě-Porubě, Středisko volného času Ostrava-Zábřeh, Středisko volného času Ostrava a Zoologická zahrada Ostrava). K výuce v rámci tohoto programu je potřeba mít osvědčení. Cena kurzu se pohybuje kolem 18 000 Kč. Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava v rámci celoživotního vzdělávání nabízí studium k výkonu specializovaných činností – Školní koordinátor environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty (EVVO).

#### **4.4.3 Kupující**

Hlavními zákazníky budou mateřské, základní a střední školy, které zde budou navštěvovat program EVVO, jehož základna bude v budově Starého zámku a výuka bude probíhat v jeho prostorech a blízkém okolí. Mezi další zákazníky budou patřit děti, které budou využívat ubytování v období letních prázdnin z důvodu účasti na letním táboře či budou navštěvovat zájmové kroužky v průběhu školního roku, mezi které patří výtvarný kroužek, jóga a výuka anglického jazyka. Letní tábory se týkají dětí ve věku od 8 let a

kapacita jednoho turnusu je 10 dětí. Ubytování bude také poskytnuto výletníkům a turistům, kteří budou Studénkou pouze projíždět, ať už autem, na kole po cyklostezkách nebo na koni po hipostezce, či navštíví její zajímavosti (Chráněná krajinná oblast Poodří, Vagonářské muzeum, areál Dělnického domu). Kapacita ubytování je 30 lůžek v 9 pokojích. Jedná se o dvoulůžkové a čtyřlůžkové pokoje, které mají vlastní sociální zařízení. Zájmové kroužky mohou navštěvovat nejen děti, ale i široká veřejnost, která projeví o daný kroužek zájem. Zákazníky také mohou být soukromé firmy, které budou prostory, resp. multifunkční místnosti, využívat při firemním školení, či podobných akcích.

#### **4.4.4 Potenciální noví konkurenti**

Jedná se o návrh činností, jejichž provozovatelem bude organizace Příroda kolem nás, která je obecně prospěšnou společností. Toto oprávnění je možné udělit pouze těm činnostem, které zmírňují utrpení, podporují zájmy chudých, chrání životní prostředí, poskytují základní sociální služby či vedou k rozvoji komunit. Jedná se o jednu z právních forem nestátních neziskových organizací.

#### **4.4.5 Dodavatele klíčových vstupů**

Služby, které budou nabízeny v objektu Starého zámku, nejsou závislé na výhradním dodavateli. O rekonstrukci objektu a jeho vybavení se postará město, které bude tento objekt pronajímat organizaci Příroda kolem nás, o.p.s. Ovšem organizace bude potřebovat učební materiály pro EVVO (učebnice, exponáty, apod.), dále také učební materiály na výuku anglického jazyka, cvičební pomůcky, které jsou potřebné k józe, mezi které patří podložka, cihličky, opasky, činky a míče. Také bude organizace potřebovat pomůcky do výtvarného kroužku. Součástí výtvarného kroužku bude také keramická dílna. Nejdražší investicí bude tedy keramická pec, její cena se pohybuje od 30 000 Kč, která je ovlivněna velikostí, respektive objemem pece, dále také maximální teplotou výpalu a elektrickou přípojkou. Další potřebou do keramického kroužku je hrnčířský kruh, jeho cena je od 8 000 Kč. Jedná se ovšem spíše o jednorázové vstupy, nikoliv pravidelné objednávky.

### **4.5 Marketingová a obchodní strategie**

V této části bude využito metody marketingového mixu – 4P, který se skládá z produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace. V rámci marketingové komunikace využiji metodu vícekritériálního hodnocení variant pro výběr vhodného média.

## Produkt

Služby poskytované organizací Příroda kolem nás, o.p.s. se budou odehrávat v budově Starého zámku ve Studénce. Mezi tyto služby patří program EVVO, ubytovací zařízení, zájmové kroužky a nabídka prostor soukromým firmám. **Program EVVO** je nabízen mateřským, základním a také středním školám. Školy zde budou dojíždět na výuku, která je přizpůsobena učebním programům. Výuka bude probíhat v učebnách vybudovaných v budově Starého zámku, v prostorách zámeckého parku a na Jarošově statku. Každá **ubytovací** jednotka má vlastní koupelnu a WC. Jedná se o čtyřlůžkové a dvoulůžkové pokoje. Kapacita ubytování je 30 lůžek rozmístěných v 9 pokojích. V budově se nacházejí 2 multifunkční místnosti. V těchto místnostech ve všedních dnech v odpoledních hodinách probíhají **zájmové kroužky**. Jedná se o jógu, výtvarný a keramický kroužek. V rámci keramického kroužku je k dispozici hrnčířský kruh a vypalovací pec. Tyto činnosti budou také využity handicapovanými pracovníky a produkty prodávány v zámeckém obchůdku jako suvenýry. V hodinách, kdy neprobíhají zájmové kroužky, mohou být **prostory** využity k pronájmu soukromým firmám, které zde mohou uskutečnit firemní školení či jiné firemní akce.

## Cena

Ceny nabízených služeb organizací Příroda kolem nás, o.p.s. jsou znázorněny v tab. č. 4.6 Ceník poskytovaných služeb. Tyto ceny byly stanoveny na základě cen konkurence v odvětví a na základě předpokládaných nákladů spojených s danou službou.

Tab. č. 4.6: Ceník poskytovaných služeb

Služba	Program EVVO	Ubytování	Pronájem prostor	Zájmové kroužky		
				Výtvarná výchova	Jóga	Angličtina
Cena za osobu	40 Kč	200 Kč / noc	250 Kč / hod.	100 Kč / měsíc	40 Kč/ lekce	700 Kč/ měsíc
Kapacita	30 lidí	30 lůžek	2 místnosti	30 lidí	15 lidí	15 lidí

**Zdroj:** vlastní zpracování

Program EVVO má kapacitu 30 lidí. Bude se jednat o děti a žáky mateřských, základních a středních škol. Škola za každé dítě uhradí 40 Kč. Kapacita ubytování je 30 lůžek. Cena za osobu na noc činí 200 Kč. Cena nezohledňuje, zda se bude jednat o dvoulůžkový nebo čtyřlůžkový pokoj. Prostory budou využívat převážně soukromé firmy k firemnímu školení apod. Pronájem bude poskytnut za poplatek 250 Kč za hodinu pronájmu místnosti.



K dispozici budou 2 multifunkční místnosti. V případě požadavků je možnost místnosti propojit v jeden velký sál. Cena za sál bude 500 Kč za hodinu. Výtvarný kroužek a výuka angličtiny budou probíhat v období školního roku, to znamená od září do června. Výtvarný kroužek bude činit 100 Kč měsíčně a kapacita kroužku je 30 lidí. Zájemci o výuku angličtiny budou platit 700 Kč měsíčně a kapacita kurzu je 15 lidí. Během týdne budou probíhat celkem 3 kurzy, a to podle úrovně znalosti anglického jazyka (začátečník, mírně pokročilý a pokročilý). Jóga bude hrazena jednorázově. Cena jedné lekce je 40 Kč za osobu. Kapacita jógy je 15 lidí.

### **Distribuce**

Distribuce v rámci služeb, které provozuje organizace Příroda kolem nás, o.p.s., nebude uskutečněna. Veškeré služby budou probíhat na jednom místě a to v budově Starého zámku.

### **Marketingová komunikace**

Jelikož se v dnešní době setkáváme s masovým počtem médií, a s tím spojené možnosti, jak komunikovat se zákazníkem, nyní bych provedla metodu vícekritériálního hodnocení variant a srovnala možnosti, které se organizaci Příroda kolem nás, o.p.s. nabízejí. Rozhodla jsem se věnovat pozornost širokému spektru médií od místních, po světová a od tištěných po rozhlasové až elektronické. Konkrétně se jedná o zpravodaj města Studénka, Moravskoslezský deník, 5 plus 2, Facebook, TV Odra a rádio Impuls. Informace k jednotlivým médiím jsou uvedeny v tab. č. 4.7 s názvem Návrh médií. **Zpravodaj města Studénka** vychází každý měsíc. V novinových stáncích či v infocentru je k zakoupení za 5 Kč. Ročně si tento výtisk zakoupí kolem 6000 čtenářů. Inzerce ve zpravodaji stojí 240 Kč a je omezen na 1/8 stránky což je cca 225 znaků. **Moravskoslezský deník** je možné zakoupit v novinovém stánku za 15 Kč. Tento deník také nabízí možnost čtení na internetu. Ročně si Moravskoslezský deník zakoupí 320 000 čtenářů.

Tab. č. 4.7: Návrh médií

Kritérium	K1	K2	K3	K4	K5	K6
<i>Médium</i>	<i>Cena reklamy v Kč bez DPH</i>	<i>Periodicita</i>	<i>Cena výtisku / služby v Kč</i>	<i>Lokalita</i>	<i>Počet čtenářů / posluchačů</i>	<i>Počet znaků</i>
<b>Zpravodaj města Studénka</b>	240	Měsíčník	5	Studénka	Cca 6 000	1/8 str. (225 znaků)
<b>Moravskoslezský deník</b>	31 500	Deník	15	Moravskoslezský kraj	320 000	1/8 str. (225 znaků)
<b>5 plus 2</b>	60 350	Týdeník	Zdarma	ČR	1, 788 milionu	1/8 str. (225 znaků)
<b>TV Odra</b>	50	Nonstop	Zdarma	Studénka	Cca 5 000	160 znaků
<b>Rádio Impuls</b>	30 000	Nonstop	Zdarma	ČR	2 126 000	30s spot (580 znaků)

Zdroj: vlastní zpracování

**5 plus 2** je týdeník, který je k získání zdarma. Stojany s tímto tiskem jsou na veřejných místech, např. nádraží apod. Cena inzerce je zohledněna na oblast Moravskoslezského kraje, ovšem počet čtenářů ročně, který činí 1, 788 milionu čtenářů, se vztahuje k celé České republice. V současné době jsou velmi populární sociální sítě. Další sdělovací prostředek je **TV Odra**. Jedná se o místní televizi, která vysílá zajímavosti z města Studénky a jejího okolí. Její sledovanost je omezena dostupností kabelového vysílání. TV Odra garantuje minimálně 94 zhlédnutí inzerce týdně. Z možností rádií jsem vybrala **rádio Impuls**, jelikož se jedná o jedno z nejposlouchanějších rádií u nás v České republice. Toto rádio má týdně přes 2 120 000 posluchačů. Cena reklamního spotu na rádiu Impuls je také zohledněna k lokalitě vysílání, tedy oblast severní Moravy. Je zde také možnost využít sociální síť **Facebook**, která je v dnešní době populární. Tato možnost není v tabulce uvedena. Vytvoření stránek na sociální síti Facebook je bezplatné. V případě vytvoření reklamy, ta už je zpoplatněna, ale její výše není přesně stanovena, min. částka za denní reklamu činí 1EUR. Podle hodnoty, kterou si sami stanovíte, Facebook bude vaši reklamu zveřejňovat na sociální síti.

Prostřednictvím vícekritériálního hodnocení variant dojde k závěru, které médium bude nejvhodnější. Ke stanovení jsem si vybrala Saatyho metodu. Jedná se o metodu, ve které se mohou zároveň hodnotit kvalitativní i kvantitativní kritéria. V tab. č. 4.8 jsou uvedeny

hodnoty preferencí jednotlivých kritérií ve vzájemném vztahu podle doporučené bodové stupnice.

Tab. č. 4.8: **Hodnoty preferencí**

Kritérium	K1	K2	K3	K4	K5	K6	G	Váhy
K1	1	7	9	7	1	9	3,98	0,39
K2	1/7	1	5	1	1/7	3	0,82	0,08
K3	1/9	1/5	1	1/5	1/9	1/3	0,23	0,02
K4	1/7	1	5	1	1/7	3	0,82	0,08
K5	1	7	9	7	1	7	3,82	0,38
K6	1/9	1/3	3	1/3	1/7	1	0,42	0,04

**Zdroj:** vlastní zpracování

Největší preference jsem stanovila kritériu K1 (cena reklamy v Kč bez DPH) a K5 (počet čtenářů / posluchačů). Tato kritéria považuji za nejdůležitější. Cena hraje roli nákladů a počet čtenářů či posluchačů představují potenciální zákazníky.

Na základě tab. č. 4.7 bylo stanoveno dílčí hodnocení variant vůči jednotlivým kritériím. Matice k jednotlivým kritériím jsou v příloze č. 1.

Na závěr Saatyho metody došlo k součtu jednotlivých výsledků, viz tab. č. 4.9. Ta varianta, která obdržela největší počet, je nejlepší.

Tab. č. 4.9: **Výsledná matice Saatyho metody**

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	Součet	Pořadí
V1	0,07	0,06	0,02	0,03	0,17	0,01	0,35	<b>2.</b>
V2	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01	0,03	<b>3.</b>
V3	0,00	0,01	-	0,01	0,00	0,01	0,03	<b>3.</b>
V4	0,33	0,00	-	0,03	0,20	0,01	0,57	<b>1.</b>
V5	0,00	0,00	-	0,01	0,00	0,00	0,01	<b>5.</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

V tomhle případě se jedná o variantu číslo 4, kterou je **TV Odra**. Na základě metody druhou nejlepší variantou je Zpravodaj města Studénka. Stejný součet bodů obdržely varianty Moravskoslezský deník a týdeník 5 plus 2. Poslední, tedy nejhůře hodnocenou variantou, je rádio Impuls.

## 4.6 Realizační projektový plán

V této části nasimuluji harmonogram činností v rámci realizace projektu, který se týká objektu Starého zámku ve Studénce. V tab. č. 4.10 jsou uvedeny termíny zahájení a ukončení činností, které budou probíhat.

Tab. č. 4.10: **Harmonogram**

<i>Popis</i>	<i>Zahájení</i>	<i>Ukončení</i>
<b>Podání žádosti o dotaci (úvěr)</b>	2. 1. 2015	31. 12. 2015
<b>Získání dotace (úvěru)</b>	2. 1. 2015	31. 12. 2015
<b>Zahájení čerpání dotace (úvěru)</b>	1. 1. 2016	
<b>Rekonstrukce</b>	1. 1. 2016	31. 12. 2016
<b>Předání objektu nájemníkovi</b>	<b>2. 1. 2017</b>	
<b>Zahájení činnosti</b>	9. 1. 2017	

**Zdroj:** vlastní zpracování

Majitel objektu, jakož to město Studénka, v roce 2015 zažádá o dotaci z programu Evropské Unie na období 2014 – 2020, či využije jiných možností dotačních programů. V případě neúspěchu žádosti o dotaci, podá žádost o získání úvěru u banky. Tento proces dotací (úvěru) by měl být ukončen ke konci roku 2015. Na začátku roku 2016 bude zahájeno čerpání dotace či úvěru na rekonstrukci objektu. Rekonstrukce bude trvat rok a to do konce roku 2016. 2. ledna 2017 bude objekt předán nájemníkovi, kterým bude Příroda kolem nás, o.p.s. Organizace zahájí svou činnost 9. ledna 2017.

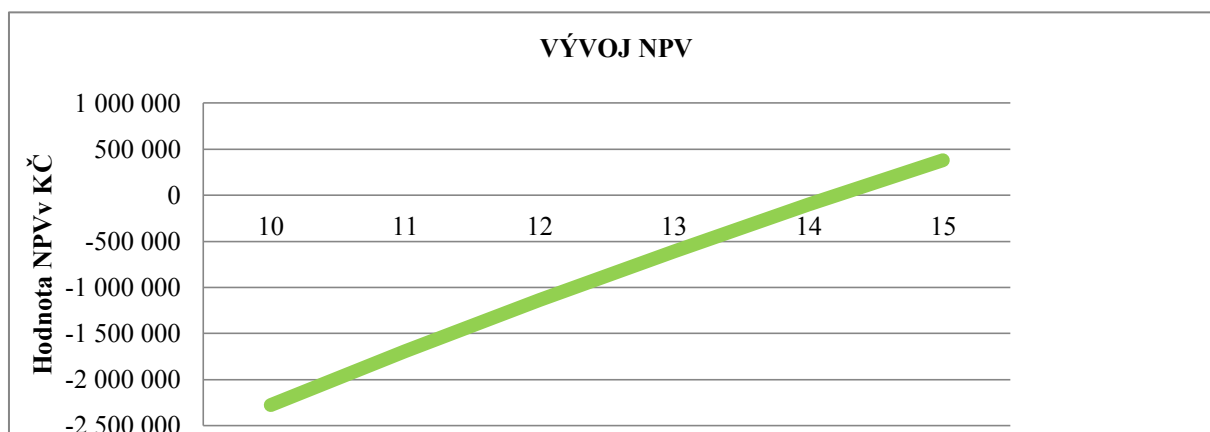
## 4.7 Finanční plán

S ohledem na současný stav budovy, navrhuji městu Studénka investici ve výši 10 mil. Kč. Možnosti, jak získat finance, jsou dvě. První je zažádat o dotaci např. z Evropské Unie v programu na období 2014 – 2020 nebo také využít podpory Moravskoslezského kraje v rámci „Programu obnovy kulturních památek a památkově chráněných nemovitostí v Moravskoslezském kraji na rok 2014.“ Studénka již v této době částečně podpory Moravskoslezského kraje využila a finance vložila do opravy střechy objektu. Druhou možností je zažádat o úvěr.

Na základě simulace výpočtu NPV (čistá současná hodnota) se investice městu vyplatí, pokud doba návratnosti bude 15 let. V případě kratšího intervalu návratnosti by

z hlediska investice, byla tato možnost nevýhodná, jelikož se jedná o záporné hodnoty NPV, viz graf č. 4.2.

Graf č. 4.2: Vývoj NPV



**Zdroj:** vlastní zpracování

Na svislé ose jsou hodnoty NPV v Kč. Vodorovná osa zaznamenává dobu návratnosti investice od 10 do 15 let. Jedná se o investici ve výši 10 mil. Kč s úrokovou sazbou 5 %. Každoroční peněžní toky plynoucí z investice jsou ve výši 1 mil. Kč. Jedná se o výši nájemného. V příloze č. 2 jsou znázorněny upravené toky plynoucí z investice v jednotlivých letech.

V rámci finančního plánu jsem také provedla simulaci výkazu zisku a ztráty organizace Příroda kolem nás, o.p.s.. Hlavní položku budou tvořit tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Tržby plynoucí z jednotlivých poskytovaných služeb v prvním roce jsou následující, viz tab. č. 4.11.

Tab. č. 4.11: Tržby za poskytované služby v prvním roce činnosti

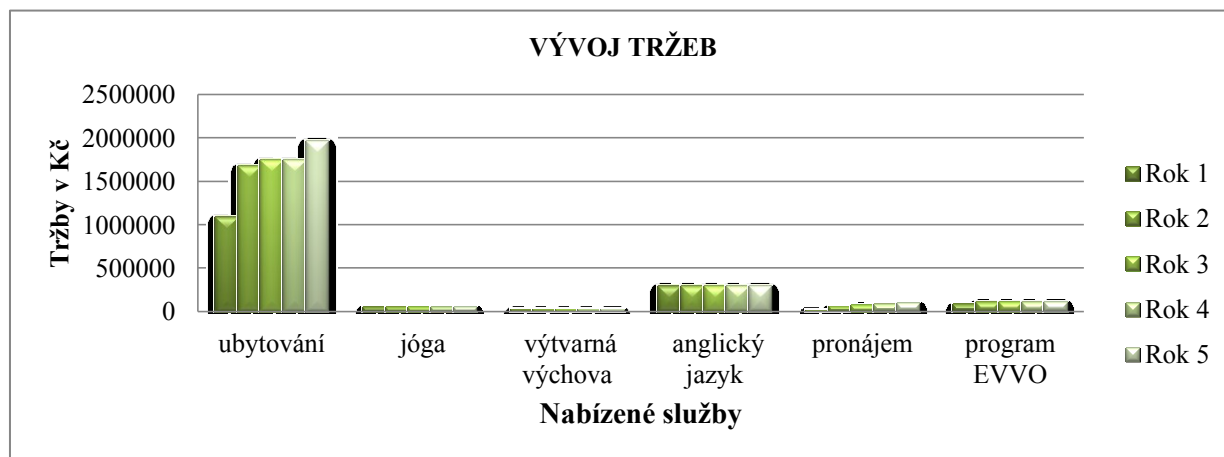
Tržby z prodeje služeb	Cena	Kapacita	Využití kap. za měsíc	Tržby v Kč
<b>Ubytování</b>	200	30	50%	1 095 000
<b>Zájmové kroužky</b>				
- jóga	40	15	95%	57 000
- výtvarná výchova	100	30	95%	28 500
- anglický jazyk	700	15	95%	299 250
<b>Pronájem</b>	250	2	8 hod	24 000
<b>Program EVVO</b>	40	30	70%	84 000
				<b>1 587 750</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

Organizaci navrhuji stanovit cenu za ubytovací služby ve výši 200 Kč za osobu na noc. Kapacita ubytovacího zařízení je 30 lůžek. Ovšem v prvním roce provozu předpokládám

využití této kapacity ve výši 50 %, to představuje 15 lůžek. Tržby plynoucí z ubytování v prvním roce provozu činí 1 095 000 Kč. Jóga bude probíhat 2x týdně a to celoročně. Cena za hodinu cvičení je 40 Kč na osobu. Kapacita cvičení je 15 lidí. Cena za výtvarnou výchovu je 100 Kč za měsíc a bude probíhat jednou týdně. Kapacita výuky je 30 lidí. Výuka anglického jazyka je limitovaná počtem 15 lidí a bude probíhat celkem ve třech skupinách podle úrovně znalosti (začátečník, mírně pokročilý a pokročilý). Měsíční sazba výuky je 700 Kč za osobu. Výtvarná výchova a výuka anglického jazyka bude probíhat pouze v období školního roku. Tržby plynoucí ze zájmových kroužků v prvním roce provozu jsou 384 750 Kč. Kapacita je stanovena na 95 % a to z důvodu onemocnění či jiné příčiny nepřítomnosti v zájmovém kroužku. Vývoj jednotlivých tržeb plynoucích z nabízených služeb v jednotlivých letech provozu jsou uvedeny v grafu č. 4.3. Zde je patrné, že největší podíl tržeb plyne z poskytování ubytovacích služeb. Druhou skupinou je výuka anglického jazyka. Podrobný přehled tržeb v průběhu prvních pěti let provozu jsou uvedeny v příloze č. 3

Graf č. 4.3: Vývoj tržeb



Zdroj: vlastní zpracování

Vedle tržeb z prodeje vlastních služeb jsou také tržby z prodeje vlastních výrobků. Tyto tržby jsou vyčísleny ve výši 150 000 ročně v prvním roce provozu. Tržby jsou tvořeny prodejem výrobků, které budou prodávány jako suvenýry v zámecké prodejně, jedná se o výrobky vytvořené v rámci výtvarného kroužku, např. keramické hrníčky. Tržby z prodeje zboží zahrnují prodej pohledů, brožur o městě apod., které činí 20 000 Kč ročně. Jednotlivé náklady jsou vyčísleny v tab. č. 4.12. Do spotřeby materiálu jsou zahrnuty náklady na pořízení drobného hmotného majetku a to hrnčířský kruh v hodnotě 8 000 Kč a keramická pec v hodnotě 30 000 Kč. Dále zde také patří náklady na energii a vodu. Ty v prvním roce provozu činí 150 000 Kč. Také jsou zde zahrnuty náklady na pořízení pomůcek zájmových kroužků a programu EVVO a to ve výši 50 000 Kč.

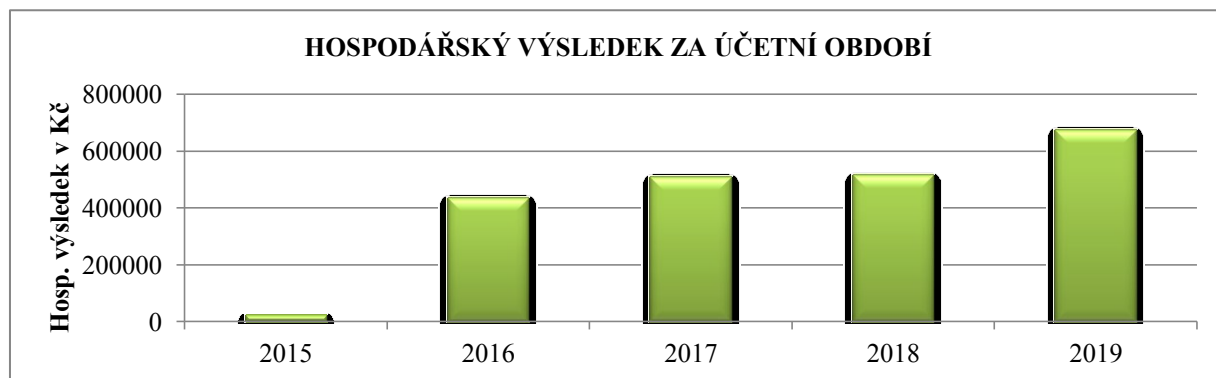
Tab. č. 4.12: Náklady v prvním roce provozu

<i>Náklad</i>	<i>Náklady v Kč</i>
<b>Elektřina, voda</b>	150 000
<b>Keramická pec</b>	30 000
<b>Hrnčířský kruh</b>	8 000
<b>Pomůcky pro zájmové kroužky, program EVVO</b>	50 000
<b>Praní</b>	15 600
<b>Pračka</b>	10 000
<b>Nájemné</b>	1 000 000
<b>Celkem</b>	<b>1 263 600</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

V této kategorii jsou také zahrnuty náklady na praní ložního prádla, které bude vykonávat jeden z pracovníků. Tyto náklady jsou vyčísleny na základě využití kapacity příslušného roku. V prvním roce provozu tyto náklady činí 15 600 Kč. Také zde bude patřit pořízení pračky a to ve výši 10 000 Kč. Největší provozní náklad je ovšem nájemné, které ročně činí 1 mil. Kč. Organizace bude celkem zaměstnávat 3 pracovníky. 2 budou zaměstnaní za minimální mzdu. Jedná se o pracovníky v rámci sociálního podniku, tedy o hendikepované či jiným způsobem nezvýhodněné lidi, kteří mají problém začlenit se. Náplní těchto pracovníků bude úklid objektu, včetně ubytovacího zařízení, prát ložní prádlo, údržba zámecké zahrady. Třetí pracovník bude pracovat za 12 000 Kč měsíčně a jeho náplní bude vést zájmové kroužky. Tedy se jedná o člověka se středoškolským vzděláním, který ovládá anglický jazyk a má vztah ke cvičení a výtvarné výchově. Kompletní přehled výkazu zisku a ztráty za pět let provozu je uveden v příloze č. 4. Vývoj výsledku hospodaření za účetní období je uveden v grafu č. 4.4.

Graf č. 4.4: Hospodářský výsledek za účetní období od roku 2015 až 2019



**Zdroj:** vlastní zpracování

Jak je z grafu č. 4.4 patrné, v prvním roce hospodářský výsledek za účetní období činí pouhých 23 656 Kč. Ovšem v druhém roce provozu už je výsledek přijatelnější ve výši 435 634 Kč. Třetí a čtvrtý rok provozu jsou skoro totožné. Ve třetím roce bylo dosaženo 510 825 Kč a ve čtvrtém roce 514 650 Kč výsledku. Poslední, pátý rok, byl nejvydařenější a jeho hospodářský výsledek za účetní období činí 676 048 Kč.

#### 4.8 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

V této části vypracuji SWOT analýzu projektu. V tab. č. 4.13 jsou uvedeny konkrétní silné a slabé stránky organizace Příroda kolem nás, o.p.s., která bude tento projekt provozovat. Dále ve SWOT analýze budou zaznamenány příležitosti a hrozby projektu, které plynou z vnějšího okolí, čili je nemůže organizace ovlivnit, pouze se jim může přizpůsobit. Tento projekt bude uskutečněn v objektu Starého zámku. Každá položka ve SWOT analýze v rámci jednotlivé kategorie bude ohodnocena škálou 1 – 5, kdy 5 bodů znamená, že se jedná o nejdůležitější položku, naopak 1 bod vyznačuje nejméně důležitou položku.

Tab. č. 4.13: SWOT analýza projektu

Silné stránky	Body	Slabé stránky	Body
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zkušený management</li> <li>• Oprávnění</li> <li>• Dostupnost</li> <li>• CHKO Poodří - lokalizace</li> <li>• Program EVVO</li> <li>• Zájmové kroužky</li> <li>• Sociální podnik</li> <li>• Zkušenosti s realizací projektu</li> <li>• Možnost pronájmu</li> </ul>	5 5 4 4 4 4 4 5 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahájení provozu zájmových kroužků – neznalost</li> <li>• Neúspěch projektu</li> <li>• Pokles tržeb</li> </ul>	3 5 4
Celkem	<b>39</b>	Celkem	<b>12</b>
Příležitosti	Body	Hrozby	Body
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost nového využití prostoru</li> <li>• Rozšíření činnosti do nově vybudovaných prostor nedaleko Starého zámku</li> <li>• Růst životní úrovně</li> <li>• Větší zájem o ekologii, přírodu</li> <li>• Není regionální konkurence</li> <li>• Dotace na rozvoj z EU</li> </ul>	3 3  3 3 4 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vznik konkurence</li> <li>• Nevyužití kapacity</li> <li>• Pokles zákazníků</li> <li>• Pokles životní úrovně</li> <li>• Služby, které podléhají sezonním trendům</li> </ul>	3 3 4 3 5
Celkem	<b>21</b>	Celkem	<b>18</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování



Organizace má velký počet silných stránek. Za nejdůležitější silné stránky jsou považovány zkušený management, oprávnění a zkušenosti s realizací projektu. **Zkušený management** – jedná se o pracovníky, kteří mají zkušenosti v tomto oboru. Tuto činnost již neúplně provozují na Jarošově statku. Mají silný vztah k přírodě, ke zvířatům a k dětem. Tito lidé se podílejí na kompletním fungování organizace. Sami vykonávají práce zaměstnanců. Každý má nějaké **osvědčení**, které potřebuje ke své činnosti. Vlastní živnostenský list, cvičitelské průkazy, mají vystudovanou speciální pedagogiku a sociální pedagogiku, a také terapeutické osvědčení. Organizace Příroda kolem nás, o.p.s. má **zkušenosti s realizací projektu**. Tato organizace již ve Studénce působí na Jarošově statku. Zde provozuje svou činnost. Na Jarošově statku působí od roku 2013. A v porovnání s předchozím majitelem, zde udělali velký kus práce. Mezi další silné stránky patří dostupnost, CHKO Poodří, program EVVO, zájmové kroužky, skutečnost, že neexistuje přímý regionální konkurent a možnost pronájmu. Jak již bylo zmíněno výše, **dostupnost** objektu Starého zámku je velmi dobrá. Je zde možnost využití silniční dopravy s přípojem na dálnici, železniční dopravu ve směru na Bohumín, Přerov, Příbor či Bílovec, cyklostezky a také hipostezku. Skutečnost, že se Studénka nachází v **Chráněné krajinné oblasti Poodří**, je příznivá pro realizaci projektu tohoto typu, který je silně zaměřen na turistiku a ekologii. V oblasti CHKO je možnost seznámit se s přírodními úkazy, se zvířaty a rostlinami, které se nacházejí pouze v této oblasti. **Program EVVO** – Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta má v České republice velkou tradici. Jedná se o výuku dětí, která probíhá v souladu se školními osnovami. Tento program se proplétá všemi předměty. Program je určen pro děti z mateřských, základních a středních škol. Organizace Příroda kolem nás, o.p.s. na tomto programu pracuje. Díky učebnám, které vzniknou v objektu Starého zámku ve Studénce a jeho přilehlé zahradě, bude program plnohodnotný. Bude zde využito expozic, učebnic apod. předmětů ke zkvalitnění výuky. Prostory objektu budou v odpoledních hodinách využity **zájmovými kroužky**. Jedná se o výtvarný kroužek, kde k dispozici bude keramická pec a hrnčířský kruh, na kterém se děti naučí pracovat s keramikou. Dalším zájmovým kroužkem je jóga. Je zde také možnost výuky anglického jazyka. Tyto kroužky budou probíhat v multifunkčních učebnách objektu a v prostorách zámecké zahrady, která je inspirativní a působí relaxačně. **Sociální podnik** je další silnou stránkou projektu. Díky tomu budou do práce začleněni lidé, kteří mají tělesné postižení či jsou nějak vyčleněni z běžného pracovního života. V případě zaměstnání takového člověka, společnost dostane určitou podporu v podobě dotace od úřadu práce, speciální slevy na dani z příjmů, firma může využít nižší minimální mzdu a při odvodech využívá speciální odpočet ve zdravotním pojištění. Sníží se celková nezaměstnanost a těmto

lidem se naskytne možnost začlenit se do pracovního poměru. Vzniklé prostory (multifunkční učebny) v objektu může organizace **pronajímat** např. soukromým firmám ke školení zaměstnanců apod. Silné stránky projektu získaly celkem 39 bodů, tím patří k nejsilnějším z celé SWOT analýzy.

Za hlavní slabou stránku považují **neúspěch projektu**. Možnost, že nebude o ubytování, program EVVO, zájmové kroužky či pronájem prostor zájem, by byla pro projekt likvidační. Další slabé stránky projektu bych viděla v **neznalosti provozu zájmových kroužků**. Tyto činnosti na Jarošově statku neprobíhají a organizace nemá s provozem zkušenosti. Tento provoz bude pro ně nový. Na druhou stranu to může být také přínosem, jelikož se na tyto nabízené aktivity budou více soustředit. **Pokles tržeb** je poslední slabá stránka. Slabé stránky celkem získaly 12 bodů.

Co se týká příležitostí projektu, tak ty celkově získaly 21 bodů a jsou druhou nejdůležitější skupinou. **Možnost nového využití prostoru** by znamenalo, že zákazníci projeví zájem o související služby, které budou dodatečně uskutečněny a provozovány v objektu, a tím bude objekt využit k jiným činnostem než doposud. V případě nedostatku prostoru v objektu, je možnost využít přilehlých míst objektu zámku a tam **vybudovat prostory**, které nabídnou zákazníkům možnost jejich uspokojení potřeb. Mezi další příležitosti patří růst životní úrovně a větší zájem o ekologii a přírodu. V případě růstu ekonomiky jako celku by došlo také k **růstu životní úrovně** obyvatelstva. Díky tomu by zákazníci častěji využívali nabízených služeb. V dnešní době se trend **zájmu o ekologii i o přírodu** zvedá, což je velkým přínosem, a do budoucna by to znamenalo příliv aktivit na podporu této problematiky a zákazníků, kteří budou využívat služeb organizace Příroda kolem nás, o.p.s. Skutečnost, že **neexistuje přímý konkurent** organizace Příroda kolem nás v regionu, je považováno také za příležitost projektu. Jednotlivé činnosti si svého konkurenta najdou, ovšem kompletní nabídka těchto činností na jednom místě s propojením aktivit na Jarošově statku, je neobvyklé. Nejvíce bodovanou příležitostí je možnost získání **dotace** na rozvoj z Evropské Unie. Díky tomu může organizace rozšířit a zdokonalit kvalitu nabízených služeb.

Poslední skupinou ve SWOT analýze jsou hrozby. Tato skupina obdržela celkem 18 bodů. Mezi hrozby patří vznik konkurence, nevyužití kapacity, pokles zákazníků a pokles životní úrovně. **Vznik nové konkurence** je možný z důvodu nárůstu zájmu o přírodu a ekologii. Ovšem za přímou konkurenci by byla považována pouze ta společnost, která by

nabízela stejný balíček služeb. V případě **poklesu zákazníků**, tzn., že došlo k poklesu zájmu o přírodu, o nabízené služby, by také souviselo s **nevyužitím možné kapacity**, kterou nabízí objekt. Další hrozbou je skutečnost, že organizace bude poskytovat **služby, které podléhají sezónnímu trendu**. Například ubytování pravděpodobně bude nejvíce využito v letních měsících turisty a výletníky. Ve zbývajících částech roku bude kapacita méně využita. Také zájmové kroužky budou využity pouze během školního roku. V období nižšího využití budou tyto prostory nabídnuty právě soukromým firmám, či ke konání kulturních akcí, např. koncertů. Tyto aktivity také mohou být využity při konání letních táborů. Poslední hrozbou je **pokles životní úrovně**. Znamenalo by to, že lidé nemají finance na využití aktivit či služeb, které jsou organizací Příroda kolem nás, o.p.s. nabízeny.

**Vyhodnocení SWOT analýzy** je následující. Největší počet bodů získaly silné stránky a to s počtem 39. Mezi nejdůležitější silné stránky patří zkušený management, oprávnění, které mají pracovníci a zkušenosti s realizací projektu. Jelikož silné stránky dostaly nejvíce bodů, je potřeba udržet tyto činnosti na stejné či lepší úrovni. Druhou nejdůležitější skupinou se staly příležitosti s celkovým počtem 21 bodů. Největší váha byla přiřazena možnosti získání dotace na rozvoj. Třetí skupinou jsou hrozby, které získaly celkem 18 bodů. Největší obavy plynou ze sezonního trendu služeb. Kvůli této skutečnosti může dojít k poklesu zákazníků a k nevyužití kapacity. Za nejméně důležitou skupinu jsou považovány slabé stránky, které obdržely pouhých 12 bodů. Největší obavy plynou z neúspěchu projektu. Důvodem tak nízkého hodnocení je skutečnost, že se slabé stránky mohou proměnit v silné, ovšem tohle se projeví až ve skutečném provozu.

## 5 Shrnutí a závěr

**Cílem** diplomové práce bylo navrhnout využití zámku ve Studénce.

Předlohou praktické části této práce byla struktura podnikatelského plánu od autorky Srpové. V rámci podnikatelského plánu byly použity metody Porterova analýza 5 konkurenčních sil, marketingový mix, vícekritériální hodnocení variant, finanční plán a SWOT analýza. Porterova analýza 5 konkurenčních sil byla upravena pro konkrétní situaci. Z šetření vyplynulo, že návrh činností, které by organizace Příroda kolem nás, o.p.s. provozovala v objektu Starého zámku, **nemá v blízkosti regionu přímého konkurenta**. Což je považováno za jednu z nejdůležitějších příležitostí tohoto projektu. V rámci marketingového mixu byl stanoven produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. V rámci marketingové komunikace navrhuji organizaci využít služeb **TV Odra**, kde je vhodné umístit svou reklamu, která podle metody vícekritériálního hodnocení variant, byla vyhodnocena jako optimální. Pomocí SWOT analýzy byly pojmenovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby projektu. Za nejsilnější stránku projektu jsou považovány **zkušený management, oprávnění k provozu činnosti a zkušenosti s realizací projektu**. Tyto skutečnosti jsou pilířem projektu. Díky simulaci výkazu zisku a ztráty na následujících 5 let provozu bylo zjištěno, že se organizace ani v prvním roce nedostane do záporných čísel. Její **výsledek hospodaření v prvním roce je kladný**. Finanční plán definuje celkovou výši nákladů (mzdy, nákup drobného hmotného majetku, výši nájemného apod.) na provoz organizace, a také tržby plynoucí z poskytování služeb, prodeje vlastních výrobků a zboží.

Na základě sestaveného podnikatelského záměru navrhuji městu Studénka investici do objektu Starého zámku ve výši 10 mil. Kč. Očekávaná doba návratnosti byla stanovena na základě výpočtu NPV na 15 let. Město Studénka může výši investice čerpat prostřednictvím dotací z Evropské Unie v programu na období 2014 – 2020 nebo využít jiných možných programů, např. programu obnovy kulturních památek a památkově chráněných nemovitostí v Moravskoslezském kraji. V případě neúspěchu získání dotace, je další možností využít úvěr u banky. Investice do objektu bude mít tyto **přínosy pro město**:

- získání dlouhodobého příjmu z pronájmu objektu,
- zvýšení návštěvnosti města,
- zvýšení úrovně turistického ruchu,
- efektivnější využití městského majetku,

- zvýšení počtu pracovních míst ve městě,
- celkové zvýšení úrovně kultury ve městě.

Organizace Příroda kolem nás, o.p.s. již existuje a svou činnost provozuje nedaleko objektu Starého zámku na Jarošově statku ve Studénce. Využitím těchto prostor by chtěla svou činnost rozšířit o ubytovací služby, výuku programu EVVO provozovat kvalitnější a na lepší úrovni než doposud a zájmové kroužky pro děti a dospělé. V případě nevyužití kapacity by své prostory pronajímala např. soukromým firmám, které by zde pořádaly školení apod. akce. Zámecká zahrada je ideální místo pro vytvoření naučné stezky v rámci programu EVVO nebo sloužící pro návštěvníky objektu. Naskytla by se zde také možnost pořádání koncertů a jiných městských událostí. Pronájmem objektu Starého zámku by se vyskytly tyto **přínosy pro organizaci Příroda kolem nás, o.p.s.:**

- dodatečné příjmy z činnosti,
- rozšíření nabízených služeb,
- možnost pořádání letních táborů,
- možnost nabízet současné služby kvalitněji,
- vybudovat zázemí pro zájemce o faunu a flóru.

Výsledky diplomové práce budou zohledněny při rozhodování o realizaci rekonstrukce objektu pro město a také budou sloužit organizaci Příroda kolem nás, o.p.s., která by ráda svou současnou činnost rozšířila o další aktivity právě v objektu Starého zámku ve Studénce.

## Seznam použité literatury

### *Knižní tituly*

- [1] DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, *riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [2] FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
- [3] FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.
- [4] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [9] MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 388 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [10] PRIDE, William M. *Business*. 12th Ed. Eagan, MN: CL-South Western, 2012. 673 s. ISBN 978-113-3595-854.
- [11] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [12] VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [13] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. Vyd. Prahy: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

### ***Internetové zdroje***

- [14] KHERA, Raj. *How to Write the Business Plan of Your Dreams*. Rockville, 2008. Online ze dne [24. 3. 2014]. Dostupné z: <<http://get.morebusiness.com/documents/business-plan-book.pdf>>
- [15] McGraw-Hill, Online ze dne [26. 3. 2014]. Dostupné z: <[http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0079876543/student\\_view0/junior\\_year-999/your\\_finances14/financial\\_planning.html](http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0079876543/student_view0/junior_year-999/your_finances14/financial_planning.html)>

### ***Použité webové stránky***

- [16] [http://www.rozhlas.cz/zpravy/regiony/\\_zprava/studenka-zacala-opravovat-chatrajici-stary-zamek-vyuzila-k-tomu-dotace-z-eu--1296905](http://www.rozhlas.cz/zpravy/regiony/_zprava/studenka-zacala-opravovat-chatrajici-stary-zamek-vyuzila-k-tomu-dotace-z-eu--1296905)
- [17] <http://www.ic.mesto-studenka.cz/>
- [18] <http://www.detske-tabory.info/>
- [19] <http://www.msregion.cz/cz/poodri/pamatky/hrady-zamky/zamek-studenka-4018/>
- [20] <http://www.zakladniskoly.cz/>
- [21] [http://iszp.kr-moravskoslezsky.cz/assets/temata/publikace/naucne\\_stezky.pdf](http://iszp.kr-moravskoslezsky.cz/assets/temata/publikace/naucne_stezky.pdf)
- [22] [http://www.msregion.cz/assets/propagacni-materialy/01\\_brozura\\_hipostezky\\_v\\_msk.pdf](http://www.msregion.cz/assets/propagacni-materialy/01_brozura_hipostezky_v_msk.pdf)
- [23] <http://www.mzp.cz/cz/evvo>
- [24] <https://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/>
- [25] [http://www.msstudenka.m-zone.cz/dokumenty/zprava2012\\_2013.pdf](http://www.msstudenka.m-zone.cz/dokumenty/zprava2012_2013.pdf)
- [26] [www.hotylek-antler.cz](http://www.hotylek-antler.cz)
- [27] [www.hotel-vagonka.cz](http://www.hotel-vagonka.cz)
- [28] <http://www.krasnamarie.cz/>
- [29] <http://www.mpsv.cz/cs/8#zozp>
- [30] <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/charakteristika-moravskoslezskeho-kraje-2171.html#charmorslez04>
- [31] <http://www.impuls.cz/info/reklama-v-radiu-impuls/>
- [32] [http://data.idnes.cz/soubory/mafra\\_all/A140128\\_TVE\\_CENIK2014.PDF](http://data.idnes.cz/soubory/mafra_all/A140128_TVE_CENIK2014.PDF)
- [33] <http://www.dotacni.info/dotace-2014-2020/>
- [34] <http://www.albrechticky.cz/index.php?nid=8457&lid=cs&oid=1655439>
- [35] <http://www.penzion-pribor.cz/cenik.html>
- [36] <http://www.penzionpriborflorian.cz/ubytovani>

- [37] <http://www.ubytovani-pribor.wz.cz/>
- [38] <http://www.hotelufreuda.cz/pokoje/>
- [39] <http://www.dobrepenziony.eu/lemon/uvod.htm>
- [40] <http://www.hoteluholubu.cz/ubytovani/>



## Seznam zkratek

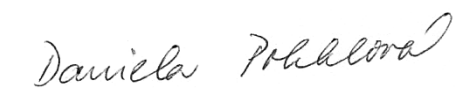
EVVO	Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta
$FCF_t$	volné peněžní toky
IRR	vnitřní výnosové procento
JKV	jednorázové kapitálové výdaje
Kč	Korun českých
mil	milión
M. R. K. E. V.	Metodika a realizace komplexní ekologické výchovy
MŠ	mateřská škola
NPV	čistá současná hodnota
Obr.	obrázek
o.p.s.	obecně prospěšná společnost
p.o.	příspěvková organizace
R	náklad kapitálu
SŠ	střední škola
t	životnost projektu
Tab.	tabulka
T. G. M.	Tomáš Garrigue Masaryk
ZŠ	základní školy

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2014



jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Matice dílčího hodnocení variant vzhledem k jednotlivým kritériím

Příloha 2 – Peněžní toky z investice v průběhu 15 let

Příloha 3 – Přehled tržeb

Příloha 4 – Výkaz zisku a ztráty